



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**Las voces olvidadas: Mary Parker Follett y sus
aportaciones a la administración contemporánea. Caso
marketing**

Tesis

Que para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Presenta:

Sael Aldair Ibáñez Juárez

Asesor:

L.A.E.C. Jesús Carlos Varela Cota

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Facultad de Contaduría y Administración

**Las voces olvidadas: Mary Parker Follett y sus
aportaciones a la administración contemporánea. Caso
marketing**

Tesis

Sael Aldair Ibáñez Juárez

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020



Índice

<i>Dedicatorias</i>	6
<i>Agradecimientos</i>	7
<i>Introducción</i>	8
<i>Capítulo 1. Mary Parker Follett y las corrientes administrativas de la primera mitad del siglo XX</i> 10	
1.1. Los orígenes de la administración como disciplina	10
1.2. La teoría científica de Frederick Taylor	12
1.3. Henri Fayol, principal exponente de la teoría clásica de la administración	15
1.4. Enfoque humanista de la administración	18
1.5. Elton Mayo y la escuela de las relaciones humanas	19
1.6. La escuela estructuralista de Max Weber.....	22
1.7. Mary Parker Follet en su contexto.....	22
<i>Capítulo 2. Breve semblanza de Mary Parker Follett</i>	26
1.1. Aspectos biográficos de la autora.....	26
1.2. Obras principales de la autora	29
1.2.1. The Speaker of the House of Representatives (1986)	30
1.2.2. The New State (1918)	31
1.2.3. Creative Experience (1924).....	33
1.2.4. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett (1942)	34
<i>Capítulo 3. La importancia de estudiar a Mary Parker Follett en un contexto actual</i>	35
<i>Capítulo 4. Introducción al marketing y al comportamiento del consumidor</i>	42
1.1. Definición de marketing	42
1.2. Enfoques empresariales respecto al marketing.....	44
1.3. Tipos de mercadotecnia	45
2. Aplicaciones del marketing.....	46
2.1 Marketing de consumo	46
2.1.1. Mercadotecnia directa	47
2.1.2. El <i>merchandising</i>	47
2.1.3. Mercadotecnia de servicios	48

2.2.	Marketing social	49
2.2.1.	Mercadotecnia política	49
3.1.	Entorno del marketing	50
3.2.	Microambiente	50
3.2.1.	Ambiente interno	50
3.2.2.	Intermediarios comerciales.....	51
3.2.3.	Competidores.....	51
3.2.4.	Clientes	51
3.3.	Macroambiente.....	52
3.3.1.	Entorno natural.....	52
3.3.2.	Entorno demográfico	52
3.3.3.	Entorno socio-cultural.....	53
3.3.4.	Entorno económico.....	53
3.3.5.	Entorno científico-tecnológico	54
3.3.6.	Entorno político-legal	54
4.	La mezcla de la mercadotecnia	54
5.	Comportamiento del consumidor	56
5.1.	El consumidor como individuo	58
5.1.1.	Motivación del consumidor.....	58
5.1.1.1.	Necesidades	58
5.1.1.2.	Metas.....	59
5.1.1.3.	Motivos racionales contra motivos emocionales	60
5.1.1.4.	Otros aspectos que deben tomarse en cuenta respecto a las necesidades	60
5.1.2.	Personalidad y comportamiento del consumidor.....	61
5.1.2.1.	La naturaleza de la personalidad.....	61
5.1.2.2.	Teorías de la personalidad.....	62
5.1.2.2.1.	Teoría freudiana	62
5.1.2.2.2.	Teoría neofreudiana	63

5.1.2.2.3. Teoría de los rasgos.....	64
<i>Capítulo 5. Mary Parker Follett y sus aportaciones al marketing</i>	65
1. La no linealidad del marketing: una concepción de entender el marketing a partir de un enfoque de complejidad.....	66
2. La respuesta circular en el comportamiento del consumidor	74
3. El conflicto constructivo y la integración en el marketing	79
4. La ley de la situación enfocada al consumidor	88
<i>Conclusiones</i>	89
<i>Bibliografía</i>	91

Dedicatorias

A mi mamá, por todo su apoyo.

A mi padre, por su comprensión.

Agradecimientos

A mi asesor el Lic. Jesús Carlos Varela Cota, por sus comentarios, sus conocimientos y la dirección de este trabajo.

A la UNAM, por la gran calidad de estudios brindada.

A la FCA.

Introducción

Trabajadora social, consultora, conferencista, estudiosa y autora de varios libros sobre administración, Mary Parker Follett ha sido poco estudiada por los investigadores de la disciplina administrativa, especialmente dentro del marketing. A pesar de ser una autora muy importante que sentó las bases de la administración contemporánea y, sobre todo, de la escuela de las relaciones humanas, su nombre ha sido relegado al olvido. Esto se debe, en parte, porque las ideas de Parker Follett (quien comenzó a publicar desde los años veinte del siglo pasado) eran muy controvertidas para su época, lo cual tuvo como consecuencia que sus aportaciones fueran absorbidas o asimiladas por autores de épocas más recientes.

Peter Drucker fue pionero en constatar la importancia de Follett en la historia de la administración y, gracias a ello, en las recientes décadas se ha comenzado a estudiar, de manera muy somera, a la autora. Lamentablemente, los pocos estudios que se realizan sobre las aportaciones de Follett se circunscriben exclusivamente al terreno anglosajón¹, lo cual deja de lado un estudio a profundidad de la autora en países de habla hispana: las escasas investigaciones en español en torno a la autora, se limitan a pocos artículos en revistas.

Por ende, el propósito de esta investigación es ahondar en la vida y contribuciones de Mary Parket Follet dentro de la administración, así como demostrar que su pensamiento fue subversivo para la primera mitad del siglo XX y marcar las aportaciones que, de manera muy temprana, trajo al marketing. Este trabajo no pretende ser un análisis riguroso de todo el material que la autora dejó escrito, sino más bien una invitación a una lectura en conjunto de la obra de Follett.

En el capítulo 1 se comenzará por desarrollar la forma en que la administración evolucionaba durante la primera mitad del siglo XX, esto con la finalidad de delimitar las formas de entender las escuelas administrativas de la época y poder escudriñar en la génesis

¹ En países asiáticos, sobre todo en Japón, la autora ha tenido una excelente acogida. En dicho país se han creado, incluso, cátedras en su nombre. Al ser un país tan distante del mexicano, esta investigación se limita al estudio de la recepción de la autora en inglés y español.

y evolución del pensamiento Follettiano. Con esto, se pretende saber el pensamiento que imperaba en el momento que escribió Follett y por qué su pensamiento no fue adecuado para la época.

El capítulo 2 se centrará en la biografía y las aportaciones de Mary Parker Follett, lo que permitirá enmarcarla dentro de su propio contexto y, con ello, conocer las limitantes, los problemas y las especificaciones de sus discursos. A su vez, servirá como reflexión para poder entender la importancia de la autora en su conjunto.

Dentro del capítulo 3 se constatará la importancia de estudiar a la autora en un contexto actual, y se hará referencia a los postulados de Peter Drucker y Pauline Graham al respecto. Se yuxtapondrán las opiniones de ambos autores, para justificar el estudio de una autora tan desconocida en México.

El capítulo 4 servirá como una introducción al tema de estudio: el marketing. Se retomarán los conceptos principales, así como algunas particularidades del comportamiento del consumidor. Esto con el fin de poder entender con mayor profundidad las aportaciones que la autora hizo a la mercadotecnia.

En el capítulo 5 se mostrará las aportaciones que la autora hizo a la mercadotecnia, a inicios de un periodo en el cual no existían teorías o aportaciones sólidas en la materia. Así se podrá constatar cómo la autora escribió ideas que años después se podrían aplicar a la mercadotecnia.

Capítulo 1. Mary Parker Follett y las corrientes administrativas de la primera mitad del siglo XX

Para comprender la importancia del pensamiento de Mary Parker Follett, es preciso conocer el contexto en el que surgió, así como las corrientes de pensamiento propias de la época. Con esto se podrán establecer marcas, diferencias y límites en las concepciones de la administración durante la primera mitad del siglo XX. A su vez, será posible desentrañar el motivo por el cual el pensamiento de la autora fue en su época, si bien recibido, olvidado y secundado por otros autores, quienes lo consideraron utópico o demasiado humanista para la burocracia imperante. Sin saber que décadas después, investigadores y estudiosos con más suerte, llegarían a las mismas conclusiones que Follett y con un éxito del que no gozó la autora.

Por este motivo, se pretende realizar un mapa en el cual se muestren las corrientes administrativas de la primera mitad del siglo XX, que confluyeron dentro de la misma época en que Follett comenzó a redactar sus ideas. Con lo anterior se podrán resolver las siguientes preguntas: ¿por qué el pensamiento de Mary Parket Follett es tan diferente al de sus coetáneos?, ¿cuáles son los motivos por los que el pensamiento de la autora pasó desapercibido en la época?, ¿cuál fue la recepción de los escritos de Follett en su texto y contexto? Lo anterior permitirá establecer los principales problemas que trajo consigo la aceptación del pensamiento Follettiano; y, del mismo modo, cuáles fueron las aportaciones más importantes de la autora dentro del marketing.

1.1. Los orígenes de la administración como disciplina

La administración surgió desde que el hombre tuvo uso de razón. De una forma muy temprana, el ser humano fue consciente de la importancia de generar procesos que les facilitaran su vida: la forma de conseguir alimentos, de cuidar los bienes y de lidiar con

agentes externos a sus comunidades. De este modo, desde épocas remotas, los hombres buscaron la manera de delimitar tareas, tener líderes, tomar decisiones adecuadas para la supervivencia y llevar a cabo acciones específicas para fines sociales.

En este aspecto, resulta pertinente mostrar lo que Stephen Robbins piensa al respecto:

La administración existe desde el momento en que el hombre a lo largo de la historia de la humanidad, en su relación de convivencia con sus semejantes y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo a sus talentos; unos se dedicaban a la agricultura, otros a la caza, comercio, ser escribas, sacerdotes, por mencionar algunos ejemplos.²

Durante el siglo XIX, gracias a los avances tecnológicos e industriales, y, específicamente, con la Revolución Industrial, comienza a crecer una fuerte necesidad por administrar diferentes procesos. Del mismo modo, el pensamiento económico comienza a generar influencias decisivas que poco a poco servirán de estructura para fundamentar los orígenes del pensamiento administrativo y de sus diferentes escuelas.

En este aspecto, es importante señalar lo que Omaira Bernal establece al respecto. Según la autora:

Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyeron los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo [...]. Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia total, ya que el trabajo surge los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las leyes del mercado.³

En este sentido, las ideas de la autora suponen que con el nacimiento de los distintos modelos económicos bien fundamentados (por ejemplo, la publicación de *El origen de la riqueza de las naciones*, de Adam Smith), se tomó consciencia de la importancia de sistematizar los

² Stephen Robbins, *Administración*, México, Pearson, 2010, p. 12.

³ Omaira Bernal Payares, “Evolución del pensamiento administrativo”, en *Brújula digital*, México, 2016, p. 80.

procesos administrativos y generar ideas que permitieran un adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Omaira Bernal Payares establece que el primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos hacia 1491⁴. Sin embargo, es a partir del año 1900 cuando comienzan a surgir teorías y escuelas del pensamiento administrativo.⁵ A su vez, se puede establecer que el inicio de la administración de manera formal, así como la teoría y las escuelas generales de la administración, comenzaron con lo que se llamó el “énfasis en las tareas”, según la administración científica de Taylor. Más adelante, la preocupación fundamental se dirigiría hacia la estructura, con Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, que terminaría fundamentando la teoría estructuralista. A su vez, la escuela de las relaciones humanas, o la teoría humanista, que hacía énfasis en las personas y sería ampliada más tarde por la teoría sociológica, psicológica y organizacional (y que, a su vez, será la más ligada a los pensamientos de Follett), fue adjudicada a Elton Mayo. A continuación, mostraré las características principales de dichas teorías para comenzar a pincelar lo que será la génesis del pensamiento Follettiano,

1.2. La teoría científica de Frederick Taylor

Frederick Wislow Taylor nació en Filadelfia, Estados Unidos, en 1856. Procedente de una familia de cuáqueros, se educó en la disciplina, la devolución al trabajo y el ahorro. En 1878 inició su vida profesional como operario en la Midvale Steel Co., donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero.⁶ Según el propio Taylor, recibió de la filosofía positivista una influencia que lo orientó hacia la investigación sostenida y se inició en la aplicación del método

⁴ *Ibidem*, p. 72.

⁵ Wilburg Castro, “Evolución de la teoría administrativa”, en *Revista Universitaria San José*, Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, 2003, p. 18.

⁶ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed., México, McGraw-Hill, 2004 P. 74

científico a través de la observación de la administración del trabajo.⁷ En la época en que Taylor comenzó a realizar sus investigaciones, permeaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto traía como consecuencia que los patrones buscaran obtener los máximos beneficios al fijar el precio de la tarea, mientras que los operarios reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado de los primeros, lo cual no traía beneficios adecuados para todos. Por ello, Taylor decidió estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que satisficiera tanto a patrones como a empleados.

Para Idalberto Chiavenato⁸, el periodo creacional de Taylor puede dividirse en dos partes. El primer periodo de Taylor hace referencia a las aportaciones que el autor realizó respecto a las técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante un estudio detallado de los tiempos y el movimiento, expresado en su libro *Shop Management*. Es decir, Taylor comenzó a analizar los procedimientos que seguían los trabajadores operativos en sus tareas específicas, descomponiendo sus movimientos y mecanismos de acción, con el objetivo de analizarlos con rigurosidad. Las conclusiones a las que llegó en su estudio fueron que el operario común producía mucho menos de lo que era capaz; así, estableció que “si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su compañero menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y dejan de producir según capacidad”.⁹ Por este motivo, para Taylor, es importante que se creen necesidades de pagar más al operario que produzca más. En esencia, el primer periodo de Taylor expresa lo siguiente:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción

⁷ Fernando D. Carro, “La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada”, en *Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales*, La Plata, Universidad Nacional del Sur, 2012, p. 5.

⁸ *Ibidem*, pp. 48-49.

⁹ *Ibidem*, p.49.

3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus actitudes, de modo que cumplan la producción normal
5. La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.¹⁰

Por otra parte, el segundo periodo de Taylor corresponde a la fecha de publicación de su libro *Principios de administración científica*, en 1911. Lo que el autor establece en este periodo es que la administración científica debe ser gradual y requiere un periodo determinado de tiempo para evitar alteraciones bruscas. Para Taylor, estos eran los problemas principales de las empresas de la época:

1. Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de la normal para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:
 - a) El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo
 - b) El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses
 - c) Los ineficientes métodos empíricos utilizados en empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.¹¹

¹⁰*Idem.*

¹¹ Idalberto Chiavenato *ibidem*, p. 49.

Para resolver los problemas anteriormente mencionados, Taylor ideó el *scientific management*, mejor conocido como administración científica. Dentro de ésta, se estableció que la labor del administrador era un 75% análisis, mientras que un 25% de sentido común.¹²

Taylor hizo sus primeras observaciones en las industrias del trabajo y las industrias del acero. Según Omaira Bernal, “antes de sus aportes, los trabajadores eran los encargados tanto de efectuar las labores como de planearlas y organizarlas”.¹³ Con los aportes de Taylor, el principio fundamental de esta teoría fue la separación de las funciones de planeación y las funciones de ejecución, lo que otorgó a cada trabajador tareas precisas y delimitadas.

A grandes rasgos, la escuela de la administración científica, buscó aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero, asegurando el máximo de ganancias, no necesariamente económicas, tanto para el empleador como para el empleado.

1.3. Henri Fayol, principal exponente de la teoría clásica de la administración

Henri Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y murió en París. En su vida experimentó las consecuencias de la Revolución Industrial y, además, los estragos de la Primera Guerra Mundial. Se dedicó a la ingeniería minera y desarrolló toda su carrera en una empresa metalúrgica. Una de las aportaciones más significativas de Fayol fue la Teoría de la Administración, que expuso en su libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en 1916. Además, fundó el análisis que hace referencia a la división de actividades en una empresa, lo cual, para la actualidad ya ha sido superado. Gracias a Fayol, las organizaciones pudieron dividirse en áreas. Esto lo representó mediante seis funciones básicas en las empresas, como se muestra a continuación:

¹² *Idem*.

¹³ Omaira Bernal, *op. cit.*, p. 73.

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta o intercambio
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
6. Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.¹⁴

Como se puede observar, los análisis de Fayol se basan en una concepción de las organizaciones como entes integrales, que requieren aspectos y departamentos específicos con actividades bien delimitadas, para su buen funcionamiento. La trascendencia de este análisis se ha tenido en tan alta estima, que en la actualidad las empresas y organizaciones de índoles muy diversas se han dividido en áreas o departamentos como marketing, contaduría, recursos humanos, finanzas, etc.

A su vez, otro aspecto importante en las aportaciones de Fayol es su innovación en definir la administración, ya que la relaciona con la planeación, organización, dirección, coordinación y control¹⁵, lo cual, hasta la fecha, tiene vigencia y se han denominado *proceso administrativo*.

Por otra parte, Fayol también estableció que la administración debía basarse en leyes o principios, aunque éstos debían ser universales, maleables y adaptativos al tiempo y espacio. Pudo resumirlos en 14 principios generales:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia

¹⁴ Chiavenato, *op. cit.*, p. 78.

¹⁵ *Idem*.

2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía comportamiento y respeto de las normas establecidas
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares
7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona, tanto mejor para la empresa
13. Iniciativa: capacidad de ver un plan y asegurar personalmente su éxito
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.¹⁶

¹⁶ *Idem.*

Como se puede observar, el pensamiento de Fayol era muy sistemático y metódico, lo cual tiene su fundamento en que el autor fue pionero en considerar la administración como ciencia. Para Fayol, debían existir procedimientos universales que facilitaran el buen funcionamiento de las empresas, y que permitieran las mínimas fallas en cuanto a su desempeño.

En resumen, las teorías de Henri Fayol comenzaron a asimilarse en Francia, en 1916¹⁷, y principalmente se basaron en la búsqueda del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración. Con sus aportaciones, se pudo entender que las empresas debían ser divididas en grupos con funciones distintas. De este modo, Fayol determinó seis funciones básicas en las empresas: técnicas comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas.¹⁸ A su vez, dividió las actividades de la empresa en grupos, lo cual tendría una vigencia hasta la época.

1.4. Enfoque humanista de la administración

Según este enfoque, la administración sufre una revolución conceptual. Es decir, se hace una transición del énfasis antes puesto en la tarea (como era el caso de la Administración Científica) y en la estructura organizacional (como se hacía en la Teoría Clásica), para dar paso al énfasis en las personas. En este sentido, el enfoque humanista de la administración se desenvuelve entre las dos vertientes: clásica y científica. Como menciona Chiavenato:

El Enfoque Humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos).¹⁹

¹⁷ Omaira Bernal, *op. cit.*, p. 74.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Ibidem*, p. 84.

Esta teoría surgió principalmente por el desarrollo de las ciencias sociales, específicamente de la psicología y de la Psicología del Trabajo. Este enfoque, a pesar de instituirse en la década de 1910, fue aceptado hasta 1930, debido a las características democráticas de la época.

Para Chiavenato, estos autores no se consolidaron ni tuvieron un “sustento teórico”²⁰, y pueden colocarse dentro de una zona transitoria entre el clasicismo y el humanismo de la administración. La anterior aseveración es, por mucho, interesante, ya que el autor brasileño encasilla en esta escuela a Mary Parker Follett, de quien menciona sólo lo siguiente:

Introdujo la corriente psicológica en la Administración. Rechaza cualquier fórmula universal o única e introduce la ley de la situación: [en la cual, según la autora] cada situación concreta es la que debe determinar lo que está bien y lo que está mal. Toda decisión es un momento de proceso y es importante conocer el contexto de éste.²¹

Lo anterior sirve como un ejemplo muy ilustrativo de la poca, o nula, valoración de la obra de la autora para la administración actual, de quien limitan sus aportaciones a ambiguas referencias en libros, donde se las relacionan con no tener “sustento teórico”. Esto reduce las aportaciones de Follett hasta el límite de lo cotidiano: meras experiencias plasmadas en un libro, ya que la falta de sustento teórico, que menciona Chiavenato, le quita toda seriedad a sus aportaciones y la encasillan como una observadora.

1.5. Elton Mayo y la escuela de las relaciones humanas

Esta escuela comienza a surgir en los Estados Unidos, durante la década de los años treinta.²² Se enfocó en la necesidad de humanizar y hacer más democrática la administración; se buscó

²⁰ *Idem.*

²¹ *Idem.*

²² Omaira Bernal, *op. cit.*, p. 74.

liberarla de los conceptos rígidos. En el contexto de este trabajo, resulta, por mucho, ser la más interesante para su estudio, ya que las ideas de Follett se asemejaron y superaron de manera considerable a las de Elton Mayo e, incluso durante la época, Mayo fue considerado un complemento de las ideas de Follett²³, pero con el tiempo, la autora (por tener ideas más revolucionarias y más actuales al pensamiento administrativo moderno) fue relegada al olvido.²⁴

La Teoría de las Relaciones Humanas, también llamada Escuela Humanista de Administración, se originó en Estados Unidos, como resultado de las investigaciones resultadas del experimento Hawthorne, realizado por Elton Mayo y sus colaboradores. A su vez, esta teoría se caracterizó por ser un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la administración.

Según Chiavenato, la Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense
2. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la filosofía dinámica de Kurt Lewin, fundadores de la Psicología Social

²³ John Child, "Follett: El conflicto constructivo", en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006, pp. 88-89.

²⁴ Este tema se desarrollará en futuras investigaciones.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo; ya que pusieron en duda los principios expuestos por la Teoría Clásica de la Administración.²⁵

A su vez, el experimento de Hawthorne fue realizado en la fábrica homónima, en 1927, por el Consejo Nacional de Investigadores. Éste tenía como objetivo evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. De ahí, Elton Mayo, quien era parte fundamental de proyecto, amplió su investigación al estudio de la fatiga, los accidentes en el trabajo, rotación de personal y del efecto de las condiciones del trabajo sobre la productividad del personal. De este modo, se pudo establecer que los resultados del experimento eran afectados por elementos de índole psicológica, el cual trataron de eliminar. Debido a esto, el experimento fue prolongado hasta 1932.

Superados los problemas antes mencionados, las conclusiones del experimento se dirigieron a una creación de nuevas variables para comprender los problemas que atañían a la administración: la integración social y el comportamiento social de los empleados; las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales; el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal; el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones; el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para que las personas lo realizaran.²⁶

Con lo anterior se puede establecer que la escuela de las Relaciones Humanas tenía como objetivo analizar, cuidar y subsanar los problemas que envolvían al factor humano, para con ello tener mejoras dentro de las organizaciones. En capítulos siguientes se retomará esté tema para confrontarlo con el pensamiento de Follett.

²⁵ Chiavenato, *op. cit.*, p. 88.

²⁶ *Idem*, p. 95.

1.6. La escuela estructuralista de Max Weber

Esta escuela se puso en práctica durante la década de los años cuarenta.²⁷ De ésta se desprende también la teoría burocrática, encabezada también por Weber. Esta escuela se basa en la necesidad de describir con anticipación y de manera detallada la mejor forma de hacer las cosas. Además, se caracteriza por un carácter legal más estructurado y por la creación específica de normas.

Del mismo modo, esta corriente pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. En este sentido, se desarrollan aspectos como la correspondencia entre la organización formal e informal; entre los objetivos de la organización y los objetivos personales; así como entre los estímulos materiales y sociales.

1.7. Mary Parker Follet en su contexto

Con la información anterior se pueden establecer varias cosas: el pensamiento de Taylor, que inició al partir de un estudio del tiempo y movimiento, se centró más en la consecución de objetivos de naturaleza económica, para que los empleados y empleadores pudieran desarrollarse de manera adecuada. Este tipo de método no toma en cuenta otro tipo de aspectos o necesidades para los empleados, lo cual supone que, en su concepción, Taylor consideró que los motivos salariales son, por mucho, los más importantes para la realización de las labores en el trabajo.

La necesidad de Fayol por el énfasis en los métodos y la sistematización de procesos tienen su fundamento en los caracteres cientificistas que se pretenden adjudicar, desde Taylor, a la administración. Por ello, al fundamentarse la labor administrativa de leyes o principios

²⁷ Omaira Bernal, *op. cit.*, p. 74.

esenciales que contribuyan el desarrollo eficaz de las organizaciones supone una necesidad imperante por la implementación de procesos específicos, divisiones de funciones, creación de nuevos conceptos y redefiniciones de aspectos particulares. Por ende, la naturaleza de las ideas de Fayol se separa inevitablemente de buscar más allá de las necesidades elementales del ser humano. Cosa que será retomada, primeramente, por el enfoque humanista, hasta tener su desenvolvura con la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la cual rivalizó profundamente con el pensamiento de Follett (aspecto que se desarrollará en capítulos siguientes).

Como menciona Chiavenato²⁸, el enfoque humanista de la administración (en el que el autor clasifica a Follett) carecía, aparentemente, de un sustento teórico; mientras que el de Elton Mayo, afirmaba tener respaldo de sus experimentos en Hawthorne, y que, a su vez, estaban sustentados por la poderosa posición institucional de Mayo en la *Harvard Business School*, y no por resultados concretos. Por este motivo, el enfoque que Mayo expresaba atraía directamente a los dirigentes, transmitiendo un mensaje agradable. Esto se debía a que Mayo atribuía “una racionalidad privilegiada a los dirigentes que legitimaban su autoridad y fue atractivo de manera natural para los miembros del movimiento administrativo que trabajaban en su nombre”.²⁹ O en otras palabras, el enfoque de Mayo adoptaba una autoridad paternalista, de arriba hacia abajo, en la cual, a pesar de que se hacía énfasis en la participación y valor del factor humano, las jerarquías de los puestos directivos siempre se juzgaban en detrimento de los puestos inferiores. Esta concepción era antitética al pensamiento de Follett, quien creía que la integración podía lograrse por la participación en la toma de decisiones, en la base del conocimiento funcional que cada parte puede ofrecer; mientras que Mayo limitaba a los empleados ordinarios de quienes expresaba que eran movidos por la “lógica del sentimiento”³⁰.

Follett nació en 1868 y murió en 1933; a su vez, su periodo creativo comprende de 1896 hasta su muerte en 1933. Es en este periodo donde redacta sus ideas y, del mismo modo, son

²⁸ *Supra*, pp. 19-20.

²⁹ John Child, *op. cit.*, p. 88.

³⁰ *Ibidem*, p. 89.

en estos años en los que pudo tener influencias de los autores antes mencionados. Taylor nace en 1856 y muere en 1915, siendo sus periodos creativos de 1903, con la publicación de *Shop management*, hasta 1912, con la publicación de su último libro, *Concrete costs*. Fayol nace en 1841 y muere en 1925, y escribe de un periodo de 1916 hasta su muerte. Mientras que Elton Mayo nace en 1880 y muere en 1949; y es en 1927 cuando realiza su Investigación de Hawthorne. Con lo anterior se puede establecer que Follett fue coetánea de los personajes más importantes de la administración, a su vez, se puede constatar que fue ella primera en publicar sus teorías. Lo interesante de esto, es que Follett no se vio influida de manera directa por las teorías de estos investigadores; a su vez, ellos no la tomaron en cuenta para realizar sus teorías. A excepción de Elton Mayo, Follett no tuvo un acercamiento directo con ninguno de los padres de la administración. Por ello, es interesante el resultado de sus investigaciones.

Las influencias de la autora pueden provenir de aspectos relacionados a sus investigaciones de carácter sociológico y a sus intereses filosóficos. Es bien sabido que la autora se interesó por la filosofía y, gracias a muchos de sus profesores, estuvo cerca de la ideología del pensamiento impulsado por el idealismo alemán, especialmente en Fichte (una de las profesoras que más influyó en la autora, Anna Boyton, incluso, era especialista en dicho filósofo). Así, las influencias de Follett pueden estar más dirigidas a un entendimiento filosófico y ontológico que a una comprensión experimental como la de sus coetáneos.

Por otro lado, como Peter Drucker menciona, hasta 1941 no hubo ningún autor experto que mencionara o tomara en cuenta a Follett.³¹ Esto se debe a que el pensamiento de Follett no era compatible para la época, pues durante la primera mitad del siglo XX, como se ha venido mostrando, se creía que los conflictos y fallas en la administración debían ser usados para conquistar, y no para aprender, como sostenía Follett; además, la administración era vista como negocio, y era exclusiva precisamente de los negocios, mientras que para Follett era una función genérica de todas las organizaciones; a su vez los negocios eran vistos, según Peter Drucker, como “instituciones de orden económico”³², mientras que para Follett eran

³¹ Peter. F. Drucker, “Mary Parker Follett”, en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006, p. 1.

³² *Ibidem*, p. 6.

instituciones sociales; pero más importante, en la época la administración era entendida como parte de procedimientos, técnicas, métodos y prácticas, mientras que el pensamiento Follettiano estableció que la administración era una función. De este modo, se puede establecer, primeramente, que el pensamiento de Follett no tenía sentido para la época, ya que percibía a las organizaciones como entidades sociales, y comprendió que la administración era una función genérica y el órgano específico de aquella, mucho antes de que ambas existieran en realidad.

Capítulo 2. Breve semblanza de Mary Parker Follett

1.1. Aspectos biográficos de la autora

Mary Parker Follett nació en 1868, en el seno de una importante familia cuáquera, en Massachussets, Estados Unidos.³³ Desde muy temprana edad, la autora comenzó a interesarse por el estudio, lo que dio como resultado que terminara su educación primaria y a los 12 años de edad entrara a la prestigiosa “Thayer Academy” en South Braintree. Dicha academia fue fundada con la voluntad del General Sylvanus Thayer, y se construyó principalmente para fomentar la educación masculina de la comunidad de Braintree, no obstante, a petición de la comunidad, la academia se volvió mixta, aunque eran los varones quienes predominaban en sus aulas.³⁴

En sus años dentro de la Academia, conoció a la profesora Anna Boynton Thompson (conocida por su obra *The Unity of Fichte’s Doctrine of Knowledge*), una brillante estudiosa del idealismo alemán, que influyó decisivamente en el pensamiento de la autora y quien, a su vez, despertó sus inquietudes intelectuales y su interés por la filosofía y la historia. Gracias a Boynton, Follett profundizó en la importancia de los métodos científicos del estudio.

Más tarde, con la herencia que su padre le dejó después de su muerte, pudo estudiar en el *Society for Collegiate Instruction* (que después se convertiría en el *Radcliffe College*), el cual era un anexo de la Universidad de Harvard.³⁵ Dicha institución fue creada en respuesta de las políticas discriminatorias que no permitían a las mujeres estudiar como alumnas oficiales. En el anexo, las estudiantes podían recibir de manera informal una educación universitaria equivalente a la que se les daba a los hombres y, que a su vez, era impartida por los mismos

³³ Ágeda Balaguer Planas, *Historia de la mujer en la psicología*; Mary Parker Follett, Universitat de les Illes Balears, España, 2014, p. 4.

³⁴ *Idem*.

³⁵ Gary M. Nelson, “Mary Parker Follet- Creativity and Democracy”, en *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, USA, 41; 2, 2017, p. 179.

profesores.³⁶ En este periodo, la autora estudió principalmente historia y ciencias políticas, a cargo del prestigioso historiador Albert Bushnell Hat, con quien estudió un equivalente a diez semestres de cursos, y quien además impulsó a que Follett a escribir sus pensamientos, que con el tiempo se convertirían en su primer libro, *The speaker of the house of representative*.³⁷ Dentro de su estancia en el anexo, también trabajó de cerca con personajes brillantes como George Santayana y William James, quienes influyeron decisivamente en sus primeros años de investigación, pues fue por ellos que se introdujo en la psicología aplicada, una metodología establecida por James que expresaba la posibilidad de aplicar la psicología a la vida cotidiana y, más tarde, al mundo de los negocios y de la industria.

Los seis años que pasó en el ya entonces *Radcliffe College* se vieron interrumpidos por un año que pasó en Inglaterra, invitada por, su ahora amiga, Anna Boyton. En su estancia en dicho país, Follett complementó sus estudios, dentro del *Newnham College*, sobre ciencias políticas y adquirió mucha experiencia que reforzaría su seguridad y madurez.³⁸

En 1888, la autora protestante formó parte de la “Society for the Colleague Instruction of Women”, en la que realizó varias labores a favor de la inclusión formal de las mujeres dentro de distintos campos académicos. En 1896, aún siendo estudiante, publica su primer libro, *The Speaker of the House of Representatives*, con mucho éxito en la época, y del cual Theodore Roosevelt, vigésimo sexto presidente de los Estados Unidos, expresó: “indispensable reading for anyone interested in government³⁹” [lectura indispensable para todo aquel interesado en el gobierno].⁴⁰

En 1898 Follett se graduó de Radcliffe con *Suma Cum Laude*, reconocimiento que era otorgado a los alumnos que obtenían las notas máximas de calificaciones; al mismo tiempo

³⁶ Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder, “Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett, en *Athenea Digital*, no. 7, España, 2005, p. 2.

³⁷ *Idem*.

³⁸ Gary Nelson, *op. cit.*, p. 179.

³⁹ Citado por Gary Nelson, *idem*.

⁴⁰ Todas las traducciones son propias, a menos que se indique lo contrario. En adelante, las traducciones del inglés se pondrán a pie de página.

que obtenía su equivalente de grado en artes, economía, leyes y filosofía.⁴¹ Dado a que en la época, muy difícilmente una mujer podía realizar estudios de posgrado en Harvard, y pese a sus excelentes calificaciones, a Mary Parker Follett se le negó la realización de un doctorado, motivo por el cual la autora tuvo que ir a París para continuar con sus estudios.

En 1900, Follett regresa a Estados Unidos donde decide no dedicarse al mundo académico, sino al “servicio social”, tarea que le permitió aprender a organizar y movilizar cientos de personas, así como de equilibrar los intereses de muchos grupos. Así, Follett se vio envuelta en movimientos para establecer centros comunitarios afiliados a escuelas públicas, y comenzó a gestar su concepción de las empresas como organismos sociales. Esto le permitió afilar sus pensamientos referentes a la democracia, gobierno, instituciones sociales ciudadanía y, más tarde, negocios.

Al final de la Primera Guerra Mundial, en 1919, Follett publicó *The New State: Group Organization, the Solution of Popupar Gobemment* libro que la convirtió en figura pública y autora reconocida a nivel nacional; que a su vez le permitió participar en comités de arbitraje y de salario mínimo como representante. El mismo año publicó *Community is a Process*, y más tarde, *Creative Experience*, en 1924. Sus múltiples conocimientos la pusieron en contacto con Henry Dennison, miembro de la *Boston Chamber of Commerce*, y más tarde con Henry Metcalf, fundador del *Bureau of Personnel Administration*, a quienes introdujo sus ideas hacia los negocios comunitarios y por los cuales pudo desarrollar sus ideas de liderazgo, psicología y administración.⁴²

Águeda Balaguer expresa lo siguiente sobre dicho periodo de la autora:

Parker Follett interactuó con las diferentes corrientes psicológicas que estaban en auge en aquella época (funcionalismo de James, el conductismo de Watos, el psicoanálisis de Freud y la Gestalt), siguiendo al psicólogo y filósofo Edwin Bissel Holt. Gracias a la influencia de este personaje, que incluyó nociones tales como metas, propósitos y planes en las acciones

⁴¹ Rick Marsh, “Mary Parker Follett: A proselytizer of the human relation school?”, en *Academia*, consultado en: https://www.academia.edu/4577048/MARY_PARKER_FOLLETT_A_PROSELYTIZER_OF_THE_HUMAN_RELATIONS_SCHOOL_2013

⁴² Gary M. Nelson, *op. cit.*, p. 179.

observables de los organismos, Follett elaboró tres de sus principales apuestas teóricas: la respuesta circular, la conducta integradora y la situación total.⁴³

Gracias al éxito, efímero, que la autora tuvo por sus publicaciones y sus ambiciosas apuestas teóricas, se convirtió en una solicitada asesora de la gestión y la administración de empresas, que era invitada para dar conferencias y charlas en las cuales expresaba formas novedosas para que las empresas pudieran funcionar como un conjunto y, de este modo, empleados, administradores y propietarios pudieran sentir una responsabilidad colectiva. De los años 1925 a 1929, la autora se dedicó casi exclusivamente a la administración, como consecuencia de la quiebra de la bolsa en Nueva York, lo cual le permitió trabajar como teórica de la administración y la política.

En 1933, se sometió a una operación para extirpar un cáncer que le habían diagnosticado tiempo atrás, sin embargo, falleció dos días después de la operación, el 18 de diciembre de 1933 a los 63 años. A pesar del éxito que tuvo en vida por sus novedosas ideas, después de su muerte, su obra dejó de estudiarse y sus ideas se quedaron en el olvido.

1.2. Obras principales de la autora

Como se ha mencionado anteriormente, la autora fue muy prolífica. Sus obras, a su vez, no se centran exclusivamente en la administración, sino que elaboran teorías referentes a las ciencias políticas, la sociología y la filosofía. Los libros principales de Follett son los siguientes:

- The Speaker of the House of Representatives (1896)
- The New State (1918)

⁴³ Ágeda Balaguer, *op. cit.*, p. 7.

- Creative Experience (1924)
- Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett (1942) (recopilación de conferencias y artículos publicados de manera póstuma).

1.2.1. The Speaker of the House of Representatives (1886)

Follett escribió el primer manuscrito de su libro por una gran influencia de su profesor Albert Hat, quien orientaba y animaba a sus alumnos a que investigaran y escribieran. El texto fue demasiado largo para que pudiera publicarse bajo el sello de la universidad de Radcliffe, por lo cual, a través del mismo Hat, Follett logra que la prestigiosa Green and Company, editorial que había publicado ya varios libros de su profesor, lo publicara. Fue entonces, durante septiembre de 1895 cuando Follett firma un contrato y el siguiente año apareció la primera edición de la obra.⁴⁴

Éste fue el primer libro publicado de Follett, en el cual la autora hace una notable contribución al estudio del crecimiento de las instituciones gubernamentales de América. El libro comienza con un estudio de la oratoria desde las épocas coloniales hasta el estado actual del presidente en el Congreso Continental. A su vez, la autora trata las funciones del orador y discute con claridad el crecimiento de los poderes fundamentales que el orador asume gradualmente; así como la suposición de por qué se ha convertido en una autoridad política secundada últimamente por el presidente. De este modo, Follett comienza a delimitar la importancia de la Cámara de Representantes para el país, del cual menciona en dicho libro que, “the power of the Speaker of the House of Representatives, unknown to political theory, is the central feature of our actual system of government”.⁴⁵

⁴⁴ Theodore Roosevelt, *op. cit.*, p. 80.

⁴⁵ Citado por Theodore Roosevelt, “The Speaker of the House of Representatives, by Mary Parker Follett, en *The American Historical Review*, University of Chicago Press, USA, 1896, p. 80. [El poder del orador de la Cámara de Representantes, desconocido para la teoría política, es la característica principal de nuestro actual sistema de gobierno].

El libro, a su vez, tuvo muy buena acogida en la época, de la cual, según Theodore Roosevelt, vigésimo sexto presidente de los Estados Unidos, dijo

shows clearly that it would be an evil thing to have the speaker act as an unbiased judge, instead of as a party leader, and that it is in the interest of good government that he should wisely, firmly, and boldly exercise the powers, and accept the great responsibilities, which have come to be associated with an office which can now only be successfully filled by a man who is both a great statesman and a great party leader.⁴⁶

Con lo anterior se puede expresar que el libro tiene un carácter evidentemente político. Este primer escrito de Follett delimitará sus intereses hacia la democracia y, más adelante, hacia la función social de la organización. El libro, es a su vez, una crítica de lo que debiera ser importante para las personas públicas que se dediquen a los aspectos políticos de la nación. De este modo, dentro del libro la autora “has placed every student of politics and political history under heavy obligations”.⁴⁷

1.2.2. The New State (1918)

Publicada con mucho éxito en 1986, esta obra está dirigida principalmente a la administración pública. El libro es un “meticuloso estudio basado en registros de las sesiones, en documentos y en entrevistas personales donde [Follett] analizaba los procesos legislativos y las formas efectivas de poder e influencia de los presidentes de la Cámara de Representantes

⁴⁶ *Ibidem*, p. 177. [Muestra claramente que sería malo que el orador actuara como un juez imparcial, en lugar de como un líder de partido, y que es en interés del buen gobierno que deba ejercer los poderes de manera sabia, firme y audaz, y acepte las grandes responsabilidades, las cuales se han asociado con una oficina la cual, por el momento, sólo puede ser ocupada con éxito por un hombre que es a la vez un gran estadista y un gran líder de partido].

⁴⁷ Anson D. Morse, “*The Speaker of the House of Representatives*, by Mary Parker Follett”, en *Political Science Quarterly*, Academy of Political Science, USA, 1897, p. 313. [Ha colocado a cada estudiante de política y ciencia política bajo pesadas obligaciones].

de Estados Unidos”.⁴⁸ La autora quería que con el libro se pudiera ofrecer una nueva visión respecto del significado y la acción de la democracia. Es decir, esperaba que se pudiera romper con el individualismo y se lograra fomentar el trabajo en grupo. La tesis principal de este primer escrito era que trabajando en equipo se podía lograr más poder y creatividad. Con lo anterior, pretendía que hubiera una revaloración sobre la actitud de un individuo. Es decir, esperaba que se remodelara la idea de que el individuo pensaba, sentía y actuaba de manera independiente; y con ello se pudiera establecer que las personas moldeaban su individualidad a partir de su relación con la sociedad y, por ende, sus valores y creencias dependían, en mayor o menor grado, del entorno y la época.

A su vez, en este libro también estableció que, dado a que el ser humano se convierte en un ser social, ninguna persona podría sentirse completa a menos de que fuera parte de un grupo, y que los seres humanos crecían gracias a su relación con otros miembros de las organizaciones. Por tal motivo, para que una empresa pudiera tener éxito, era imprescindible que se fundamentara en la fuerza del grupo, la cual era entendida como una “combinación de diferentes talentos especializados y coordinados constantemente para el mejor desempeño de las tareas”.⁴⁹ A grandes rasgos, este primer libro ofreció una nueva perspectiva de organización dentro de las empresas, donde se hizo hincapié en el trabajo en equipo, en contraposición al trabajo despótico al que se estaba acostumbrado en la época. Del mismo modo, hace aportaciones interesantes, con evidentes resonancias marxistas, a la concepción de ideología del individuo, entendida como una falsa consciencia; es decir, adoptada por el individuo a partir de los determinismos sociales.

⁴⁸ Roberto Domínguez y Silvia García, *op. cit.*, p. 2.

⁴⁹ *Idem.*

1.2.3. Creative Experience (1924)

En esta obra, Follett establece los problemas de las relaciones laborales y el ámbito de la gestión empresarial. Como el título lo indica, la autora se centra en el uso creativo que se le puede dar a la experiencia. Esta obra aporta distintas concepciones sobre la interacción creativa dentro de un proceso grupal. Gary M. Nelson expresa que en este libro, Follett

underscoted the importance of context, history, culture and science in what she called “the law of the situation” that shapes the process of change. Our needs and desires, she argued, are determined by a holistic perception of the facts bound up in the situation, the unique situations we find ourselves in.⁵⁰

En este sentido, en este libro Follett propone que los hechos sólo pueden ser sobreentendidos dentro del contexto de la situación misma, con las creencias, sentimientos e ideales que estén presentes en ella. Así, la autora expresa la necesidad de educar a las personas respecto a la interpretación de los hechos, guiados por un contexto y compartido por una acción, más allá de dar órdenes y controlar a las personas.

Por otra parte, este libro también tiene el mérito de presentar una de sus teorías más interesantes: la respuesta circular, la cual, a su vez, da pie a estudiar sobre la complejidad y, más adelante, esto podría haber influido en la teoría del caos. Del mismo modo, los preceptos expresadas en este libro actualmente continúan sorprendiendo a los investigadores, pues como menciona Joan C. Tonn:

The ideas expressed in *Creative Experience* continue to have an impact. Follett’s process of integration, for example, forms the basis of what is now commonly referred to as a “win-win” approach to conflict resolution; and her distinction between “power-with” and

⁵⁰ Gary M. Nelson, *op. cit.*, p. 181. [Follett subraya la importancia del contexto, la historia, la cultura y la ciencia en lo que ella llamó “la ley de situación”, que da forma al proceso de cambio. Nuestras necesidades y deseos, argumentó, están determinados por una percepción holística de los hechos ligados a la situación, situación única en que nos encontramos].

“power-over” has been used by so many distinguished thinkers that it has become a part of our popular vocabulary.⁵¹

1.2.4. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett (1942)

Esta obra es un compendio de artículos varios, en su mayoría publicados póstumamente, y conferencias que impartió en diferentes instituciones. En ellos se encuentran muchos de los temas más característicos del pensamiento de la autora: el conflicto constructivo (que buscaba entender el conflicto como algo benéfico para las organizaciones); la teoría del poder; y el liderazgo. Es a su vez el texto por el cual algunos investigadores se han comenzado a interesar por las ideas de Follett.

⁵¹ Joan C. Tonn, *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, Yale University Press-New Haven & London, USA, 2003, p. 360. [Las ideas expresadas en *Creative Experience* continúan teniendo impacto. El proceso de integración de Follett, por ejemplo, forma las bases de lo que ahora es comúnmente conocido como un enfoque de “ganar-ganar” para la resolución de conflictos; y su distinción entre el “poder-con” y “poder-sobre” ha sido usado por tantos pensadores distinguidos que se ha convertido en parte de nuestro vocabulario popular].

Capítulo 3. La importancia de estudiar a Mary Parker Follett en un contexto actual

Autores de la talla de Peter Drucker ya han resaltado la importancia de sacar del olvido a la autora y comenzar a estudiarla en las universidades. Esto se debe a que las aportaciones de Follett, como bien ha demostrado el autor austriaco, pueden ser entendidas como pioneras de la administración contemporánea. Del mismo modo, muchos de sus estudios se han adelantado al pensamiento de otros investigadores y estudiosos de la administración, pero sin el mérito que corresponde.

Pauline Graham ha expresado con mucho acierto que Follett “se anticipó a su época en la década de 1920 y, asimismo, se anticipó a nuestros tiempos actuales”.⁵² Dicha aseveración es correcta, ya que incluso antes de la década de los años veinte del siglo pasado, Follett ya había sostenido la importancia de concebir las organizaciones como entes, la importancia de las relaciones y no sólo de las transacciones en las organizaciones, sobre la influencia mutua que se desarrolla cuando la gente trabaja en conjunto. A su vez, definió la autoridad formal, aplicó la teoría general de los sistemas en las organizaciones y demostró la concordancia entre causa y efecto, sosteniendo que los actores y actividades no pueden ser examinadas aisladamente, sino sólo en relación con otros actores y con otras actividades, y muchas otras cosas.⁵³

Sin embargo, su obra no se ha estudiado a profundidad por muchos años. ¿A qué se debe esto? Rosabeth Moss Kanter, profesora e investigadora de Harvard, menciona que son “muchos los dirigentes en el campo de la administración que confiesan haber leído su obra después de haber desarrollado ideas similares”⁵⁴, lo cual evidentemente hace referencia a que Follett generó ideas similares a las de autores contemporáneos, pero varias décadas antes.

⁵² Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, México, McGraw-Hill, 2006, p. viii.

⁵³ *Ibidem*, p. xvi.

⁵⁴ *Idem*.

A este respecto, sería interesante establecer los motivos por los cuales la autora no fue reconocida en la posteridad. Para Rosabeth Moss, la omisión de los estudios y la permanencia de la autora se deben principalmente a su condición de mujer: “con la retrospectiva de la década de 1920, años más tarde, y las experiencias de la mujer, en primer o segundo grado, en muchos ámbitos corporativos y académicos [...], estoy convencida de que el género (sic) de Follett tuvo que ver sin duda alguna en el olvido de su obra”.⁵⁵ Mientras que, de manera antitética, Peter Drucker establece que su sexo no tuvo relación ninguna. Para demostrar esta visión, citaré *in extenso* lo postulado por el autor austriaco:

La respuesta políticamente correcta y conveniente hoy en día [del porqué la memoria de Follett no perduró] parecería ser: “Porque ella era una mujer y la habían discriminado por ello”. Ésa sería la respuesta incorrecta. Los Estados Unidos de América en la década de 1930 estaba lleno de estrellas femeninas en cada esfera de la vida pública. En el gobierno y en la política estaban Eleanor Roosevelt y Francis Perkins, la primera mujer en el gabinete de los Estados Unidos de América y tremendamente poderosa durante los 12 años completos de administración de Franklin Delano Roosevelt. Las dos personas más sobresalientes en los medios de comunicación eran mujeres: Cissy Patterson, propietaria del Washington Times-Herald e Iphigenie Ochs Sulzberg quien dirigía a su vez el New York Times. Otra mujer, Dorothy Thompson, fue la más brillante, la que se citaba con mayor frecuencia y, hacia finales de esa década, la columnista con mayor influencia en los diarios. En la academia, eran notables varias mujeres y las presidentas de universidades que se citaban con mayor frecuencia eran: Virginia Gildersleeve de Barnard en Nueva York, Aurelia Reinhardt del Mills College en California y Constance Warren, la presidenta fundadora de la “progresista” Sarah Lawrence. El teatro serio tenía a Lillian Hellman y a Clare Boothe Luce. Aun la administración tenía a sus estrellas femeninas. Éstos eran los años durante los cuales Lillian Gilbreth llegó a ser una celebridad como escritora, conferencista y consultora; durante los mismos en que Anna Rosenberg llegó a ser la primera mujer en la cima de la administración de una importante corporación estadounidense [...] y la primera “vicepresidenta personal” de la cual se tenía noticias” [...].

⁵⁵ *Ibidem*, p. xvii.

Todavía recuerdo cuán sorprendido estaba cuando llegué a los Estados Unidos de América como un joven reportero en la década de 1930, y me pude percatar de la existencia de muchas mujeres notables, seguras de sí mismas y poderosas a la vista del público. Yo había crecido en la Viena de la década de 1920, donde había muchas mujeres profesionistas, pero nunca como la galaxia de mujeres que se podían observar en el primer plano de la mayoría de los campos en la vida pública de los Estados Unidos de América.

Estas mujeres se consideraban a sí mismas como líderes, como estrellas, no solamente iguales a los varones sino incluso superiores. Y como tales eran aceptadas por sus colegas y el público general.

Así pues, no existían prejuicios en contra de las mujeres excepcionales debido a su género. Bajo el mismo criterio, Follett fue a todas luces tan excepcional como cualesquiera de las mujeres ampliamente reconocidas que yo mencioné. ¿Por qué ella, por el contrario, se convirtió en una persona ignorada? [...] [Porque sus] planteamientos eran incomprensibles en las décadas de 1930 y 1940.⁵⁶

La extensa cita anterior se puede resumir de la siguiente forma: Drucker considera que el sexo femenino de la autora no fue motivo por el cual sus escritos se relegaron al olvido, ya que en la época en la cual escribió, existían mujeres de éxito notable. Sin embargo, el autor también menciona que se “sorprendió” de que muchas mujeres ocuparan puestos importantes, puestos que vale decirse eran estrictamente burocráticos y gerenciales. Es decir, Drucker limita el éxito de las mujeres en desempeñarse en puestos de alto rango, sin percatarse que la mayoría de las mujeres que menciona nacieron en familias de alto status económico, de este modo, dichas mujeres fueron hijas o esposas de hombres notables. Las mujeres intelectuales fuera del ámbito académico que menciona dicho autor se limitan a dos personas: Lilian Gilbreth y la dramaturga Lillian Hellmann; la primera, coeditora de sus teorías junto con su esposo Frank Grilbreth, pudo trascender gracias a la posición que el apellido de su marido le otorgaba; mientras que la segunda, no ha logrado ni la más mínima trascendencia dentro del

⁵⁶ *Idem.*

mundo literario, como otras autoras estadounidenses de la talla de Emily Dickinson, Edith Wharton o Silvia Plath. Por ende, es de suponer que, contrario a lo que Druker establece, una mujer como Mary Parker Follett, sin características determinadas como las mujeres de éxito que Drucker menciona, difícilmente podía ser recordada después de su muerte.⁵⁷ Y, como bien menciona Rosabeth Moss:

⁵⁷ A este respecto resulta interesante mencionar la metáfora de la hermana de Shakespeare que menciona Virginia Woolf, coetánea de Follett, al referirse a la dificultad que podría presentar una mujer, con la misma inteligencia que un varón, para presentar sus creaciones artísticas o académicas en una sociedad androcéntrica: “(...) Hubiera sido imposible, completa y enteramente imposible, que una mujer compusiera las piezas de Shakespeare en el tiempo de Shakespeare. Imaginemos, ya que los hechos son tan difíciles de atrapar, qué hubiera sucedido si Shakespeare hubiera tenido una hermana, maravillosamente dotada, llamada Judith, supongamos. Shakespeare iba, es muy probable –su madre era una heredera-, a un liceo, donde aprendería latín –Ovidio, Virgilio y Horacio- y los elementos de la gramática y la lógica. Era, quien no lo sabe, un muchacho travieso que robaba conejos, tal vez mató un ciervo, y tuvo, antes de lo debido, que casarse con una mujer de la vecindad, que le dio un hijo, también antes de lo debido. Esa aventura lo llevó a Londres a buscar fortuna. Tenía, parece, inclinación por el teatro; empezó cuidando caballos en la puerta. Pronto consiguió trabajo en el teatro, tuvo éxito como actor, y vivió en el centro del universo, frecuentando a todo el mundo, conociendo a todo el mundo, ejerciendo su arte en las tablas, ejercitando su agudeza en las calles, y haciéndose admitir hasta en el palacio real. Mientras tanto, su bien dotada hermana, supongamos, se quedaba en casa. Era tan audaz, tan imaginativa, tan impaciente de ver el mundo como él. Pero no la mandaron a la escuela. No tuvo oportunidad de aprender gramática y lógica, menos aún de leer a Virgilio y Horacio. Hojeaba de vez en cuando un libro, uno de su hermano, quizá, y leía unas cuantas páginas. Pero entonces, venían los padres y le decían que fuera a zurcir las medias o atendiera el guiso y no malgastara su tiempo con libros y papeles. Le hablaría claro pero bondadosamente, porque eran personas de peso que sabían las condiciones de vida propias de una mujer y querían a su hija. En verdad, lo más verosímil es que la adorara su padre. Quizá garabateó algunas páginas a escondidas, en el desván de las manzanas, pero tuvo buen cuidado de esconderlas o prenderles fuego. Sin embargo, antes de los veinte años, decidieron comprometerla con el hijo de un vecino clasificador de lana. Dijo a gritos que odiaba el matrimonio, y su padre la azotó severamente. Entonces dejó de reír. Le rogó que no lo disgustara y no lo avergonzara en aquel asunto del casamiento. Le daría un collar de cuentas y una linda enagua, le dijo; y tenía lágrimas en los ojos. ¿Cómo desobedecerlo? ¿Cómo partirle el corazón? La fuerza de su vocación la impulsó. Hizo un atadito de sus cosas, se deslizó una noche de verano por una cuerda y tomó el camino de Londres. No había cumplido aún diecisiete años. Los pájaros que cantaban en los cercos eran más musicales. Tenía la más pronta imaginación, un don como su hermano para la música de las palabras. Como él, tenía inclinación por el teatro. Se paró en la puerta del teatro; dijo que quería representar. Los hombres se le rieron en la cara. El empresario –un hombre gordo de labio caído- soltó la carcajada. Rezongó algo sobre perros bailando y mujeres representando –no ha mujer, dijo, que pueda ser actriz. –Insinuó- lo que ustedes imaginan. Ella no tenía dónde aprender. ¿Podía acaso buscar su comida en una taberna o rondar las calles a medianoche? Sin embargo, su inclinación era novelística y quería alimentarse infinitamente de vidas de hombre y de mujeres y del estudio de sus modos de ser. Al fin –porque era muy joven, muy parecida de rostro a Shakespeare el poeta, con los mismos ojos grises y las cejas arqueadas- al fin Nick Greene el empresario se apiadó de ella; un buen día, se encontró encinta y entonces –¿quién medirá el calor y la violencia de un corazón de poeta, arraigado y envuelto en el cuerpo de una mujer?- se mató una noche de invierno y yace enterrada en alguna encrucijada donde ahora se detienen los ómnibus frente al Elefante y la Torre. Así, más o menos, hubiera sido la historia,

por cada Frances Perkins, a quien Drucker vio ascender a los planos del liderazgo en la década de 1930 existieron miles de mujeres a quienes no se les dio la oportunidad de tener siquiera un trabajo bien pagado en alguna fábrica [...]. En sus ejemplos, los dirigentes son por completo masculinos; las mujeres aparecen como “dependientas en las tiendas”.⁵⁸

Los escritos de Mary Parker Follett estuvieron principalmente enfocados en una administración más humana y en el análisis del conflicto, así como de la psicología en las organizaciones. Sus ideas, no obstante, como se ha hablado anteriormente, permanecieron olvidadas por el pensamiento administrativo. Claudia Liliana Padrón Martínez, estableció los siguientes motivos por los cuales se soslayó a la autora:

- 1) Su obra se apartaba de las tendencias emergentes en administración y por ello no despertaba interés en quienes se dedicaban a la labor administrativa
- 2) Ella no contó con los recursos financieros para poder crear y organizar una empresa comercial donde pudiera crear y organizar una empresa comercial donde pudiera poner en práctica sus propuestas teóricas acerca de las tareas administrativas; no fue una mujer de negocios, ni llegó a dirigir ninguna “organización comercial”, como nombraba lo que hoy conocemos como empresa
- 3) Su obra fue más conocida y apreciada en Japón porque las condiciones de ese país fueron más propicias para el desarrollo de sus propuestas
- 4) Dada su condición femenina, que contrastaba con las figuras de autoridad tradicionales, le fue difícil atraer a un grupo de discípulos que pudieran continuar con su trabajo intelectual, y por ello, no logró consolidar la trascendencia necesaria que le permitiera crear y establecer una corriente diferente en el campo de la administración.⁵⁹

me parece, si una mujer en tiempo de Shakespeare, hubiera tenido el genio de Shakespeare. Porque el genio de Shakespeare no nace de gente de trabajo, ineducada y servil. (...)”. Virginia Woolf, *Una habitación propia*, Buenos Aires, Edición Sur, 1980, *passim*.

⁵⁸ Rosabeth Moss, *ibidem*, p. xvii.

⁵⁹ Claudia Padrón, *op. cit.*, p. 9.

Peter Drucker, por su parte, estableció los siguientes postulados principales por los cuales no se tomó en cuenta a la autora:

- 1) El primer postulado establece que Follett no fue tomada en cuenta por sus disertaciones sobre el conflicto. La autora consideraba que el conflicto no se podía evitar en las empresas y, por lo tanto, se debía sacar provecho de él. Sin embargo, en la época esto era impensable, ya que las empresas entendían el conflicto con connotaciones negativas y con la idea de que debía ser usado para conquistar.
- 2) Para la autora, la administración no era exclusiva de los negocios, sino que era una función genérica de todas las organizaciones; sin embargo, en la primera mitad del siglo XX aún se percibían al gobierno y a los negocios como entes incompatibles.
- 3) Para Follett, los negocios eran instituciones sociales; pero para la época, los negocios sólo eran instituciones de orden económico.
- 4) Según la autora, la administración era una función y una disciplina; mientras que en la época predominaba la idea de que eran técnicas, métodos y prácticas.⁶⁰

Sea cual sea el motivo, es innegable que Follett no ha tenido el mérito que debería, y su obra sigue sin estudiarse adecuadamente. No hay traducciones completas de sus libros al español y no se han establecido relaciones con otras áreas funcionales de la administración. Por este motivo, es necesario decodificarla y definir sus conceptos y sus ideas, para poder establecer relaciones y aportaciones a las demás áreas funcionales administrativas.

Es entonces, de suma importancia que el pensamiento de la autora comience a estudiarse en las universidades junto a otros autores como Fayol, Ford, los Gilbreth, etc., ya que, como bien expresan los autores antes mencionados, Follett estableció y sentó las bases de lo que hoy se conoce como administración contemporánea muchos años antes que distintos autores que llegaron a sus mismas conclusiones. A continuación, se mostrarán sólo algunos ejemplos:

⁶⁰ Pauline Graham, *op. cit.*, p. 4.

Follett tuvo la idea de concebir a la empresa y a las organizaciones comerciales como instituciones sociales. Esto es el antecedente de algunas propuestas actuales que ven en los negocios, no sólo un espacio para el fomento de la producción o de las ganancias económicas, sino para el crecimiento social de las comunidades que logren establecer otras formas de organización y negocio. Así, es interesante notar que varias décadas después, autores como Eduardo Nicol y Martin Buber dedicaron respectivamente su atención en la necesidad de comprender al ser humano en situaciones concretas y mediante una antropología no individualista; y más recientemente, Juan Manuel Silva Camarena, investigador mexicano destacado y parte de esta institución (UNAM), ha insistido en definir al ser humano como una realidad vinculada.⁶¹ O bien, como expresaron adecuadamente Mark. E. Mendenhall *et. al.*, Follett fue también una profeta de la teoría del caos y la complejidad.⁶²

Por tanto, resultará muy fructífero llevar a esta autora a otros ámbitos, como es el marketing. Ya que sus ideas y aportaciones no se han enfocado en disciplinas específicas de la administración. De este modo, se podrán establecer influencias, encontrar cosas interesantes o, por lo menos, se podrá hacer justicia y revaloración de lo que Mary Parker Follett escribió en el siglo pasado.

⁶¹ Claudia Liliana Padrón Martínez, “La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?”, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, núm. 52, 2017, p. 11.

⁶² Mark E. Mendenhall, *et. al.*, “Mary Parker Follett: Prophet of chaos and complexity”, en *Journal of Management History*, Junio, 2000, *passim*.

Capítulo 4. Introducción al marketing y al comportamiento del consumidor

Para poder hablar de las aportaciones que Mary Parker Follett hizo en el marketing, es importante primero conocerlo. Sólo así se podrán definir conceptos, marcar límites, hacer comparaciones, establecer hipótesis, pero, sobre todo, se podrá analizar el pensamiento de la autora a la luz de los estudios de la mercadotecnia y el comportamiento del consumidor.

1.1. Definición de marketing

El marketing es una actividad fundamental del ser humano. A pesar de que su concepción se adscribe a las doctrinas económico-administrativas, el marketing se puede enfocar no sólo en el posicionamiento de una marca o producto, sino también de ideologías, figuras públicas o, incluso, de la persona propia ante ciertas situaciones. A continuación, se mostrarán algunas definiciones que distintos autores han dado del marketing.

Según Philip Kotler, el marketing es: “[un] proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros”.⁶³ También menciona que el marketing es una “filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.⁶⁴ La primera concepción de Kotler sobre el marketing se refiere a un proceso *social y administrativo*, lo cual sugiere, por ende, una evolución de fenómenos, en el que necesariamente tienen que estar involucrados los individuos o consumidores, como entes sociales, para que puedan obtener lo que desean y necesitan (es decir, productos y servicios cada vez mejores), por medio de un intercambio (compra-venta).⁶⁵ Por otra parte, su definición posterior expresa el

⁶³ Philip Kotler, *Marketing*, 8ª ed., México, Prentice Hall, 1998, p. 30.

⁶⁴ Philip Kotler, *Fundamentos de mercadotecnia*, 11ª ed., México, McGraw-Hill, 1997, p. 24.

⁶⁵ Clotilde Hernández Garnica y Claudio Alfonso Maubert Viveros, *Fundamentos de marketing*, México, Prentice Hall, 2009, p. 11.

cambio de *proceso a filosofía gerencial*, por medio de la cual el marketing debe realizarse a partir de un estudio racional del pensamiento humano, desde el punto de vista del conocimiento, el accionar humano y las emociones. Por ende, para Kotler es necesario que las organizaciones, para que puedan cumplir sus objetivos (posicionamiento, utilidades, rentabilidad y participación en el mercado), identifiquen claramente las necesidades y la forma de satisfacerlas de la mejor manera, respecto a la competencia, así como obtener lealtad del público.⁶⁶

Por su parte, William Stanton establece que el marketing es: “un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.⁶⁷

Otra definición la establece Charles W. Lamb, quien se refiere al marketing como “el proceso de planear y ejecutar la concepción de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”.⁶⁸ Este concepto, ya inserta lo que se podrá estudiar después, referente a las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

A su vez, la Asociación Americana del Marketing lo define como: “la ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa”.⁶⁹ Este concepto hace referencia a la manera de realizar actividades de compra y venta y su cobro respectivo.

Mientras que Octavio Ávila Montes de Oca expresa que:

Es un conjunto de actividades, técnicas, apoyos y soportes que realizamos para investigar las necesidades y los deseos de los consumidores (personas físicas o empresas), así como al

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ Stanton William, *Fundamentos del marketing*, 11ª ed., México, McGraw-Hill, 2000, *passim*.

⁶⁸ Charles Lamb *et. al.*, *Marketing*, 6ª ed., México, Thomson, 2002, *passim*.

⁶⁹ Citado por Jean Paul Sallenave, *Marketing*, México, Trillas, 1999, pp. 13-14.

mercado en general para saber y superar sus expectativas sobre qué producto o servicio debemos fabricar o comprar, para vender con éxito y que sea rentable. Asimismo, estudia todas las actividades, las técnicas y los soportes que nos ayudan a llevar el producto o servicio al intermediario o al consumidor final, todo ello realizado bajo un proceso administrativo lógico, creativo y con calidad en todo.⁷⁰

Con lo anterior, y para fines de este trabajo, se definirá al marketing de la siguiente manera: es un proceso teórico-práctico relacionado con los aspectos sociales, internos y externos, que involucra a una organización para la consecución de sus objetivos por medio de la creación de productos, servicios o ideologías que satisfarán necesidades específicas del público a quien se dirigen. A su vez, dichos productos, servicios o ideologías necesitan superar las expectativas de los consumidores y de los clientes, o agentes, potenciales, para crear valores competitivos que permitan su trascendencia respecto otras organizaciones.

1.2. Enfoques empresariales respecto al marketing

Dado a que el marketing ha surgido de una implementación sistemática, no resulta uniforme el énfasis que se le pone, éste cambia dependiendo de las empresas y de sus objetivos. Por ejemplo, pueden existir empresas que ponen énfasis en costos reducidos como ventaja competitiva frente a la calidad, sólo por poner un ejemplo. Esto podría deberse a que su público meta prefiere un precio más bajo en lugar de una mejor calidad. A continuación se muestra un cuadro para ilustrar los diferentes enfoques.⁷¹

⁷⁰ Octavio Ávila Montes de Oca, *La mercadotecnia lógica en el cambio*, México, Pac, 1995.

⁷¹ Tomado de: Miguel Santesmases Maestre, *et.al.*, *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*, México, Pirámide, 2003, p. 53.

Orientación	Competencia	Énfasis
Producción	Nula o mínima (demanda mayor que oferta)	Producción y distribución Lo importante es la disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce se vende.
Producto	Incrementada (mayor equilibrio entre demanda y oferta)	Calidad del producto Supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo
Ventas	Fuerte (oferta mayor que demanda)	Promoción Se trata de vender lo que se produce. Supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar aun cuando no se satisfagan sus necesidades. Mercado
Mercado	Fuerte (oferta mayor que demanda)	Basada en el consumidor Identifica necesidades reales y trata de satisfacerlas, obteniendo, así, un beneficio

1.3. Tipos de mercadotecnia

La mercadotecnia se puede subdividir en muchos tipos. Es tan amplia la gamma que se pueden encontrar de subdivisiones que se optará por mostrar las expresadas por Alejandro Lerma, quien propone cinco tipos, como se muestra a continuación:⁷²

Mercadotecnia comercial de bienes: se refiere a las empresas con fines de lucro que aplican su mercadotecnia en los productos tangibles que ofrecen.

⁷² Alejandro Lerma Kirchner, *Mercadotecnia: Visión general*, México, Gasca Sicco, 2004, pp. 3-6.

Mercadotecnia religiosa: es la parte especial de la mercadotecnia que comunica y difunde actividades que realizan instituciones u organismos con fines religiosos.

Mercadotecnia comercial de servicios: es la parte de la mercadotecnia que las empresas con fines de lucro aplican a los servicios que ofrecen al público.

Mercadotecnia política: se refiere al conjunto de conceptos y procesos que facilitan la interrelación entre quienes buscan y/o detentan el poder la sociedad objeto del gobierno, a fin de contar con el consentimiento y respaldo de los individuos y grupos sociales en el ascenso y/o ejercicio del poder.

Mercadotecnia social: Es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales.

2. Aplicaciones del marketing

Dado a que el marketing trabaja en conjunto con la sociedad, las tecnologías y las empresas, su evolución se caracteriza por ser más compleja y acelerada. A su vez, el marketing ha tenido que dar respuesta a los cambios en su conjunto. Por tal motivo, es necesario que ubique dentro de sus enfoques y aplicaciones para que pueda ser comprendido. A continuación se mostrarán sus distintas aplicaciones para que el marketing pueda ser comprendido de una manera más integral.

2.1 Marketing de consumo

El marketing de consumo hace referencia a que los productos y servicios de consumo final son los que se difunden con mayor frecuencia. Las distintas etapas de evolución y aplicaciones cada vez se han especializado más. Por ende, este tipo de mercadotecnia es la

más estudiada. A continuación se mostrarán las aplicaciones más frecuentes de la mercadotecnia de consumo.

2.1.1. Mercadotecnia directa

La mercadotecnia directa apareció fundamentada a inicios de la década de los años ochenta, y se apoya más en los medios de comunicación: teléfonos, faxes, etc. Es también conocida como telemarketing, e-marketing, etc. Es difundido por medio de la radio, televisión, periódicos y revistas, internet, etc. Lo que busca la mercadotecnia directa es que, a través de los medios de comunicación, se establezca una relación directa y selectiva que permita una venta personalizada con los clientes potenciales.

Las ventajas de este tipo de marketing se refieren a una disminución de costos referentes al mantenimiento de vendedores; mejora la comunicación con el cliente; capta la atención de los clientes; y con los usos del internet, se pueden conocer los gustos y preferencias de los consumidores, lo que facilita las ventas y las personaliza.⁷³

2.1.2. El *merchandising*

Este concepto hace referencia al acto de impulsar o activar la negociación o comercialización de los bienes y servicios en el punto de venta. Es decir, es un proceso de planeación ideado para optimizar el punto de venta y mejorar su rentabilidad y competitividad a un bajo costo. Héctor Godínez lo define de la siguiente manera:

En el merchandising se conjuntan conceptos, enfoques, estrategias, métodos y técnicas directas e indirectas de comercialización; los fabricantes y distribuidores pueden utilizar una misma perspectiva o no, para valorar, adaptar y presentar el bien y/o el servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas a determinado tipo de compradores; esta técnica dirige

⁷³ Héctor Godínez Jiménez y Blanca Elvira Villarreal, *Enfoques de marketing*, México, UAM-I, 2010, pp. 48-53.

su atención hacia la manera de exhibir y/o ambientar los productos en relación con la competencia, utiliza modelos de exhibidores o anaqueles que no requieren de la intervención humana para favorecer la decisión de compra del consumidor.⁷⁴

En otras palabras, el *merchandising* hace referencia a impulsar la negociación o comercialización de los bienes y servicios en el punto de venta, a través de distintos elementos para exhibirlos favorablemente, usando todo lo que pueda hacer atractivo y estimulante al producto.⁷⁵ De este modo, los productos podrán ser más atractivos para los clientes: a través de la animación del punto de venta y los productos, se pretende sustituir la presentación pasiva y lineal del mobiliario de exhibición, por una presentación activa que salga al encuentro del comprador en lugar de esperarlo, haciendo uso de todo lo que pueda estimular al producto.

2.1.3. Mercadotecnia de servicios

La idea principal consiste en que se deben proporcionar servicios de manera constante, ya sea antes, durante y después de la venta. A su vez, se debe hacer notar que muchas veces los productos llevan implícitos la venta de algún servicio. Los servicios tienen atributos intangibles, a diferencia de los productos. Así, la mercadotecnia de servicios se refiere a “la interacción funcional que surge de la relación humana que se establece entre el prestador de servicios y el usuario”.⁷⁶ Por otra parte, la mercadotecnia de servicios supone una interacción particular al momento de prestar u otorgar dicho servicio, lo cual implica no sólo el apartado técnico, sino también la interacción funcional que surgen en la relación humana entre el prestador de servicios y el usuario.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 54.

⁷⁵ *Idem*.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 59.

2.2. Marketing social

El marketing social surge en la década de los años setenta, por parte de organismos sin fines de lucro que buscaron satisfacer expectativas, proporcionar conocimientos, inducir el cambio social, apoyar causas, personas, instituciones, ideas, creencias, prácticas o conductas sociales, etc.

El marketing social, a su vez, tiene más o menos las mismas características que el marketing de consumo, sin embargo, se orienta más al fomento de servicios o productos con responsabilidad y una ética bastante clara, ya que no busca el lucro y se relaciona, mayoritariamente, con cuestiones altruistas.

2.2.1. Mercadotecnia política

La mercadotecnia política es parte de la mercadotecnia social y se especializa en realizar investigaciones para vender e impulsar imágenes, esquemas y arquetipos ideológicos de instituciones, partidos políticos y personas. Este tipo de mercadotecnia pretende influir y posicionarse de una manera adecuada entre los ciudadanos, para poder persuadirlos.

A su vez, la mercadotecnia política suele relacionarse más con procesos políticos o campañas, así como en el fortalecimiento y aceptación favorable del ejercicio del gobierno y de las políticas públicas.⁷⁷

⁷⁷ *Ibidem*, p. 68.

3.1. Entorno del marketing

Los aspectos referentes al marketing tales como estrategias, acciones, decisiones públicas, de negocios, investigaciones, etc., no se realizan de manera aislada, sino que se desenvuelven en un contexto y situación determinados. De este modo, es necesario que se considere una serie de variables que influye de manera directa o indirecta en el marketing. Así, el conjunto de condiciones ajenas, tanto externas como internas, son denominadas macroambiente y microambiente; y dentro de este último, se encuentra el ambiente interno de la organización.

3.2. Microambiente

El microambiente son las variables que incluye a los proveedores, consumidores, intermediarios, transportistas, competidores e instituciones oficiales relacionadas directamente con las actividades propias de la organización. En su conjunto, también se puede hablar de un ambiente interno. A continuación se muestran las variables del microambiente.

3.2.1. Ambiente interno

Las actividades que realizan las personas encargadas de la mercadotecnia, así como los productos y las otras actividades que hacen posible el marketing se encuentran permeadas por el ambiente interno de la empresa en la que se encuentran, la cual, a su vez, está influida decisivamente por la cultura organizacional.

El ambiente interno está constituido por factores de índole muy diversa, tales como la ubicación de la empresa, su estructura organizacional, la capacidad de la empresa en materia técnico-productiva, así como la capacidad de investigación y desarrollo. También se deben considerar el desempeño de los trabajadores, sus niveles de escolaridad, la forma en que la empresa funciona, etc.

3.2.2. Intermediarios comerciales

También son llamados distribuidores comerciales, y son los que ayudan a los productores a la comercialización y distribución de sus productos. Los intermediarios comerciales generalmente invierten dinero propio en la compra de la mercancía y la revenden. En este sentido, se puede hablar de minoristas y mayoristas como intermediarios comerciales. Éstos, a su vez, desempeñan un factor importante en la mercadotecnia, ya que de ellos también depende que los productos se vendan.

3.2.3. Competidores

Los competidores pueden ser directos e indirectos. Los primeros pertenecen a su mismo sector de actividad y compiten con tecnologías, productos y servicios iguales o similares con marcas diferentes. Los competidores indirectos son los que compiten también por la decisión y capacidad de compra de distintos nichos de mercado, pero pertenecen a diferentes sectores de actividad, con diferentes líneas y familias de productos y servicios.⁷⁸

3.2.4. Clientes

Los clientes son el objetivo principal por el cual se aplican todos los esfuerzos del marketing. Así, la empresa canaliza hacia ellos esfuerzos, actividades e inversiones de marketing, para mantener interacciones redituables. Los clientes, a su vez, determinan muchos aspectos del marketing y suelen tener su propia metodología de estudio, conocida como comportamiento del consumidor, la cual se verá más adelante.

⁷⁸ *Ibidem*, p. 129.

3.3. Macroambiente

El macroambiente es el segundo nivel, y el que tiene repercusiones externas más notorias en el marketing. Dentro del macroambiente se pueden hablar de aspectos jurídicos-legales, actos políticos, condiciones económicas, avances tecnológicos, condiciones sociales y culturales, entre otros. A continuación se muestran los aspectos mencionados.

3.3.1. Entorno natural

El entorno natural se refiere a los ecosistemas que actúan y se desarrollan en el ambiente al cual pertenecen las compañías, y a su vez, en las repercusiones de las actividades empresariales en esos ecosistemas. El entorno natural puede influir decisivamente en el marketing, por motivos distintos. Por ejemplo, dependiendo del clima o de los posibles desastres naturales, la forma de concebir la mercadotecnia puede cambiar. Del mismo modo, el tipo de zona determinará que unos productos o servicios sean más indispensables que en otras.

3.3.2. Entorno demográfico

El entorno demográfico expresa las características cuantitativas y cualitativas de la población, así como su movilidad y distribución. Esto es de suma importancia para la mercadotecnia, ya que son cifras que se tienen que conocer para realizar segmentos de mercado, para saber qué tipo de público se tiene en determinados lugares, o bien, para conocer distintas variables que pudieran influir en las decisiones de marketing. Entre los principales factores a proyectar en la mercadotecnia se encuentran: el tamaño de la población, la distribución geográfica, las tendencias migratorias, la distribución de edades, el sexo, el lugar de residencia, la ocupación, tasas de natalicio y fallecimiento, etc.

3.2.3. Entorno socio-cultural

En el entorno socio-cultural se pueden encontrar las creencias básicas de determinadas sociedades, así como sus sistemas de valores, las normas de relación, los significados, ideologías, cultura, etc. Resulta básico conocer estos temas, ya que gracias a ellos se pueden tomar decisiones importantes en la mercadotecnia. Esto se debe a que no todas las sociedades conciben las cosas de la misma manera, lo cual significa que determinado producto o servicio puede ser un éxito en un país, mientras que en otro puede ser un rotundo fracaso.

Por otra parte, la gente en cualquier sociedad mantiene rasgos particulares que se transmiten en distintas generaciones, y se van reforzando o rechazando dependiendo de las instituciones que puedan imperar en el entorno. Por tal motivo, es preciso no sólo conocer los aspectos socio-culturales de determinada sociedad, sino también los entornos locales de la misma sociedad. Esto permitirá que el marketing sea más especializado y se pueda enfocar en sectores determinados.

3.2.4. Entorno económico

Las condiciones económicas influyen en la mercadotecnia de cualquier organización, ya que pueden afectar el ingreso, gasto y ahorro de los consumidores. A su vez, si el país en el que se desarrollan los procesos de marketing está pasando por crisis financieras, esto mermará las formas en el que la mercadotecnia pueda funcionar. Según Héctor Godínez, los factores que afectan a la relación ingreso-gasto son: la planeación gubernamental, las políticas públicas, el crecimiento económico, la productividad, las tasas de interés bancario, el ahorro personal, la capacidad de autofinanciamiento, los precios, los márgenes de beneficio, la oferta de dinero y crédito, las inversiones, la deuda interna y externa, etc.⁷⁹

⁷⁹ *Ibidem*, p. 142.

3.2.5. Entorno científico-tecnológico

El entorno científico-tecnológico es importante porque éste marca las pautas y los cambios que el marketing debe tomar en cuenta. La ciencia y la innovación tecnológica son aspectos que determinan cambios en muchas situaciones: culturales, sociales, médicas, relacionadas a la producción, etc. En el marketing, este tipo de innovaciones alterarán principalmente las formas de trabajo y los hábitos de vida a los que se debe adecuar, en razón de los avances científicos, la invención y la innovación tecnológica. Del mismo modo, la innovación tecnológica trae consigo, frecuentemente, el inicio de nuevas industrias y, con ello, de nuevas necesidades para el consumidor.

3.2.6. Entorno político-legal

El entorno político-legal es el que rige y enmarca las relaciones de la sociedad. Las legislaciones son las que se encargan de proteger o limitar a las empresas, y por lo mismo, suelen proteger a las compañías y a los consumidores, aunque también les otorgan obligaciones que es necesario se cumplan. Por esto, dentro del marketing se debe tener cuidado para no incurrir en ningún aspecto que suponga un problema legal. Así, se deben tomar en cuenta temas éticos, legales, etc., para que el marketing no incurra en alguna actividad que pueda derivar una sanción.

4. La mezcla de la mercadotecnia

En el área de mercadotecnia es necesario que se tomen decisiones determinadas que definirán el alcance y el éxito de los productos o servicios que se lancen al mercado. Pero, para que el

producto o servicios pueda ser liberado, primero debió haber pasado por todo un proceso de análisis, transformación, asignación de características, etc. Este proceso es conocido como mezcla de mercadotecnia y, generalmente, es expresado por el término conocido de las 4P, que hacen referencia al producto, precio, plaza y promoción.⁸⁰

Es importante la mezcla de mercadotecnia porque sirve para establecer acciones que permitirán el éxito de los negocios. A su vez, establece criterios y metodologías para la consecución de los objetivos planteados.

A su vez, los factores que integran la mezcla son los siguientes:

Precio: es un valor medido en una denominación monetaria que debe pagar el comprador para hacerse poseedor de un bien o servicio. Es un concepto complejo, ya que para un mismo producto pueden existir varios precios, determinados en función de situaciones de mercado y la diversidad de los clientes. El área de mercadotecnia fijará el precio del bien o servicio en función de criterios que se verán en la unidad de precio.⁸¹

Producto o servicio: Se trata de un bien tangible (producto) o bien intangible (servicio) que comercializa una empresa. El servicio es una acción que se presta en provecho del comprador, se consume en el momento en que se produce y no es almacenable.⁸²

Plaza: Lugar donde se realizan las transacciones entre el oferente del bien o servicio y los clientes reales y potenciales. Es decir, la plaza hace referencia a los establecimientos donde se ofrecen los productos. Estos son determinantes, a su vez, para poder darse una idea del tipo de producto que se está ofreciendo.⁸³

Promoción: Promoción: conjunto de actividades cuya finalidad es dar a conocer y estimular la aceptación y el deseo de compra de los productos por parte de los clientes y consumidores,

⁸⁰ Sin embargo, distintos autores han dado su punto de vista al respecto. Así, suelen hablarse de 5p, 6 p, 8 p, etc., en los que incorporan aspectos como posicionamiento, *packing*, *physical evidence*, *partners*, etc.

⁸¹ Lerma Kirchner, *op. cit.*, p. 32

⁸² *Idem.*

⁸³ *Ibidem*, p. 33.

así como incrementar las ventas mediante el trabajo de la fuerza de ventas, el impacto de la publicidad y la efectividad de la promoción de ventas.⁸⁴

5. Comportamiento del consumidor

Según Leon G. Schiffmann y Leslie Lazar Kanuk, el comportamiento del consumidor es la “forma por la cual los consumidores se exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades”⁸⁵ Es decir, el comportamiento del consumidor hace referencia a la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles, como tiempo, dinero o esfuerzo, en artículos determinados de consumo. Esto, a su vez, incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo comprar, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan después de la compra y el efecto de estas evaluaciones sobre compras futuras, así como la forma en que lo desechan.⁸⁶

Otra definición se puede encontrar en Alejandro Molla, quien establece que el comportamiento del consumidor es “un conjunto de actividades que las personas realizan cuando evalúan y compran un producto o servicio, con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos, donde están implicados procesos mentales, emocionales y acciones físicas”.⁸⁷

Mientras que, para Hawkins, el comportamiento del consumidor es el estudio de los individuos y los grupos de individuos y organizaciones en los procesos que siguen para seleccionar, conseguir, utilizar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para

⁸⁴ *Ibidem*, p. 34.

⁸⁵ Leon G. Schiffmann y Leslie Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, 10ª ed., Pearson, México, 2010, p. 5.

⁸⁶ *Idem*.

⁸⁷ Alejandro Molla (coord.), *Comportamiento del consumidor*, Barcelona, UOC, 2006, p. 18.

satisfacer las necesidades y los impactos que tienen dichos procesos en el consumidor y en la sociedad.⁸⁸

En este sentido, las decisiones que tomen los consumidores podrán aumentar la demanda de productos primarios; podrán influir en el empleo de los trabajadores y el éxito de algunas industrias o, en su defecto, en el fracaso de otras; etc. Por ello, es importante que se conozca la manera en que el consumidor actúa para que se puedan tomar decisiones correctas que ayuden a que los objetivos en la organización funcionen.

Para poder satisfacer a los consumidores es necesario, primeramente, que se establezca una confianza del cliente hacia una compañía y sus productos. Esta confianza será la base de una relación duradera entre consumidores y empresas. Así, se verá que el comportamiento del consumidor también tiene mucho que ver con la forma en que las empresas actúan ante los individuos. A su vez, también se debe destacar que las empresas deben tener como objetivo la entrega de productos que satisfagan ampliamente a los clientes, para que así se pueda retener a los mismos. Esto se debe a que, como menciona Leon G. Schiffman, los clientes leales compran más productos, son menos sensibles a los precios, ponen menos atención a la publicidad de la competencia, resulta más barato atenderlos y difunden buenos comentarios sobre la empresa y los productos, lo cual resultará fructífero para los objetivos de las organizaciones.⁸⁹

Con lo anterior, se puede constatar la importancia de conocer el comportamiento del consumidor, para que así se tenga una mejor comprensión del problema global que envuelve el marketing, en relación con el cliente y, en específico, con la forma en que el cliente toma decisiones de compra. A continuación se desglosarán los apartados más relevantes en cuanto a comportamiento del consumidor se refieren.

⁸⁸ Hawkins, D., *et. al.*, *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2004, p. 7.

⁸⁹ Leon G. Schiffman, *op. cit.*, p. 12.

5.1.El consumidor como individuo

En este apartado se analizarán los aspectos que, en su conjunto, especifican la forma en que el consumidor debe ser entendido como sujeto. Es decir, esto supondrá que el consumidor es un individuo particular que tiene preferencias, opiniones, es susceptible a cambios en el entorno, etc., lo cual permitirá establecer pautas de análisis y de estudio del consumidor en su conjunto.

5.1.1. Motivación del consumidor

La motivación puede definirse como la “fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción. Esta fuerza se genera por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha”.⁹⁰ De este modo, lo anterior hace referencia a que los individuos se esfuerzan, ya sea de manera consciente o inconsciente, para reducir dicha tensión, la cual buscará satisfacer sus necesidades. Para esto, es necesario valerse de un comportamiento que pueda aliviar la incomodidad que dichas necesidades pudieran generar. A esto hace referencia la motivación. Del mismo modo, con esto se puede entender que para que los consumidores puedan alcanzar sus metas, se deben tomar en cuenta factores como su personalidad, sus percepciones, el aprendizaje y experiencias previos, así como de las actitudes. A continuación se muestran algunos elementos que influyen en la motivación del consumidor.

5.1.1.1.Necesidades

Con lo anterior, a su vez, se puede entender que, si el individuo tiene motivaciones para conseguir determinados objetivos, satisfacer deseos o encontrar un estado de bienestar, se puede, entonces, hablar de necesidades. Las necesidades, son, a su vez, los móviles para que

⁹⁰ *Ibidem*, p. 88.

los individuos realicen ciertas acciones o para alimentar sus motivaciones. Éstas pueden ser innatas o primarias (tales como comer, dormir, alimentarse, etc.); o adquiridas, secundarias, que son un resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus interrelaciones con los demás. Por ejemplo, todas las personas necesitan vivir en un lugar. Esto podrá satisfacer una necesidad primaria, se subsistencia, pero el tipo de vivienda, la colonia, las características, etc., supondrán una necesidad secundaria que estará relacionada con las características individuales del sujeto (ya sea para satisfacer a su pareja, para tener mascotas, para aparentar riquezas y ostentaciones, etc.). Lo anterior podrá repercutir, a su vez, en otro tipo de necesidades, tales como necesidades sociales, de autoestima, etc.

5.1.1.2. Metas

“Las metas son los resultados buscados a partir de con comportamiento motivado”.⁹¹ Es decir, cualquier comportamiento está orientado al logro de metas. Por ejemplo, si un individuo decide ir al gimnasio, su meta podrá ser tener una mejor condición física. En el caso de los consumidores, al comprar un producto o adquirir un servicio, se establecen, de manera tácita, metas genéricas, que corresponden a satisfacer las necesidades que supone obtener el bien particular. Sin embargo, al hablar de productos particulares y específicos, se pueden esperar también metas específicas, las cuales son las más importantes para los mercadólogos. Por ejemplo, si una persona quiere ver una película, su meta genérica hará referencia a entretenerse; pero el tipo de película justificará las metas específicas (una persona que va a ver una película de terror, espera asustarse y entre más se asuste, mejor será la película; mientras que una persona que va por una comedia, calificará la película según los momentos hilarantes o graciosos que le hizo pasar).

Para Schiffman, los individuos establecen sus metas tomando como base sus valores personales y eligen los medios (o comportamientos) que, consideran, les ayudarán a alcanzar

⁹¹ *Ibidem*, p. 89.

sus metas buscadas.⁹² También se debe tomar en cuenta que para cualquier necesidad hay muchas metas distintas. La meta que cada individuo escoge dependerá de sus experiencias personales, su capacidad, las normas y valores imperantes, así como de la cultura.

5.1.1.3.Motivos racionales contra motivos emocionales

Los consumidores pueden actuar racionalmente al evaluar cuidadosamente todas las alternativas y al seleccionar la que les brinda una mejor utilidad. “En un contexto de marketing, el término *racionalidad* implica que los consumidores eligen metas con base en criterios totalmente objetivos, como tamaño, peso, precio o kilómetros por litro.”⁹³ Esto quiere decir que los individuos suelen ser objetivos muchas veces con las compras que realizan, sobre todo para compras específicas. Sin embargo, los motivos emocionales, por otra parte, implican la selección de metas de acuerdo con criterios personales o subjetivos, tales como orgullo, temor, estatus, etc.

Los motivos emocionales y racionales son muy importantes para realizar compras. Las personas encargadas de la mercadotecnia requieren tomar esto en cuenta para realizar distintas estrategias que incentiven la compra de los consumidores. Por ejemplo, las ofertas o la palabra “gratis”, pueden desencadenar comportamientos de compra emocionales e irracionales.

5.1.1.4.Otros aspectos que deben tomarse en cuenta respecto a las necesidades

También es importante que los mercadólogos tomen en cuenta para el estudio del comportamiento del consumidor que las necesidades nunca se satisfacen por completo. Esto quiere decir que las necesidades sólo se satisfacen de manera parcial. Por ejemplo, si los

⁹² *Idem.*

⁹³ *Ibidem*, p. 92.

individuos tienen hambre, podrán satisfacer sus necesidades alimentándose, pero después, volverán a tener hambre. Lo mismo pasa con los productos, aunque el consumidor satisfaga sus necesidades, siempre habrá más productos o servicios que el consumidor deseen.

También es importante destacar que de las necesidades viejas podrán surgir nuevas necesidades. Suele decirse que “existe una jerarquía de necesidades y que cuando se satisfacen las necesidades de nivel inferior, surgen nuevas necesidades de nivel superior”.⁹⁴ A su vez, también pueden existir metas sustitutas. Es decir, cuando un individuo no es capaz de alcanzar una meta determinada, suele reorientarse hacia una meta parecida, que le permita satisfacer sus necesidades actuales.

5.1.2. Personalidad y comportamiento del consumidor

Los mercadólogos suelen atraer a los consumidores basándose en sus características particulares, tales como gustos, preferencias, rasgos distintivos, etc. A eso se le suele conocer como personalidad, por ende, es frecuente que la publicidad incorpore o represente rasgos característicos específicos de la personalidad de su público meta. En este apartado se analizará cómo la personalidad influye en el comportamiento del consumidor.

5.1.2.1. La naturaleza de la personalidad

Existen tres características distintivas de la personalidad, las cuales son las siguientes: refleja las diferencias individuales, es consistente y duradera y puede cambiar. La personalidad refleja las diferencias individuales porque las características internas que constituyen la personalidad de un individuo son una combinación única de factores, lo cual quiere decir que no existen dos seres humanos totalmente iguales. Sin embargo, existen personas que pueden parecerse en términos de una característica de la personalidad. La personalidad suele resultar

⁹⁴ *Ibidem*, p.93.

útil para el mercadólogo, ya que ésta permite clasificar a los consumidores en diferentes grupos, con base en uno o varios rasgos.⁹⁵ A su vez, la personalidad también es consistente y duradera, lo que quiere decir que ambas cualidades resultan esenciales para poder explicar o predecir el comportamiento del consumidor en función de su personalidad. Del mismo modo, las características de la personalidad influirán en la respuesta de los consumidores ante ciertos productos, ante la publicidad u otros elementos relacionados a la venta de los mismos. No obstante, también se debe tomar en cuenta que la personalidad puede cambiar. Ésta se ve alterada por procesos importantes de la vida del sujeto. Y, a su vez, suele responder también a sus etapas de vida. La personalidad es, pues, coactiva. Los mercadólogos necesitan conocer los fundamentos de la personalidad para que la aceptación de los productos sea la más adecuada.

5.1.2.2. Teorías de la personalidad

La personalidad del individuo es decisiva para el comportamiento de compra del mismo. Por tal motivo, es importante conocer las teorías más importantes, para poder comprender mejor los métodos de actuar de los consumidores. Las teorías de la personalidad más aceptadas en relación con el marketing son la teoría freudiana, la teoría neofreudiana y la teoría de los rasgos.

5.1.2.2.1. Teoría freudiana

Esta teoría se construyó sobre la hipótesis de que las necesidades o impulsos inconscientes son la clave para las motivaciones y la personalidad del ser humano y, por ende, de su modo de actuar. Para elaborar esta teoría, Freud consideró que la personalidad humana está

⁹⁵ *Ibidem*, p. 138.

constituida por tres sistemas interrelacionados: el ello, el superyó y el yo. El ello se representa por un conjunto de impulsos irreflexivos y primitivos (tales como las necesidades fisiológicas primarias); el superyó, por su parte, es la expresión interna del individuo de los códigos de conducta moral y ética de la sociedad. Así, el superyó busca que el individuo se comporte de manera adecuada dentro de una sociedad; mientras que el yo, es el que controla el consciente del ser humano e intenta equilibrar los impulsos del ello con las restricciones del superyó.

Así, la personalidad de un adulto se determina por el grado en que éste fue capaz de enfrentar las crisis que experimentó. Estas crisis se miden según las etapas que el individuo vive en su vida: oral, anal, fálica, latente y genital. Por lo tanto, la personalidad del individuo y su comportamiento se verá mediado por la relación que el mismo individuo tuvo respecto a las etapas de su vida.⁹⁶

5.1.2.2.2. Teoría neofreudiana

Retoma elementos de la teoría freudiana, sin embargo, no está de acuerdo con su afirmación respecto a que la naturaleza de la personalidad es principalmente instintiva y sexual. Según esta teoría, la personalidad del individuo se basaba más en las relaciones sociales de los seres humanos con otros individuos. Estas relaciones, a su vez, influirían en las metas de los sujetos, en sus estilos de vida. A su vez, el comportamiento del ser humano siempre buscaría superar sus sentimientos de inferioridad. Esta teoría ha sido muy bien aceptada por los mercadólogos, ya que éstos se basan en la premisa de que los seres humanos buscan salir de sus sentimientos de inferioridad al integrarse en grupos. Por ende, muchos servicios o productos tenderán a satisfacer esas necesidades y a generar una pertenencia de grupo.⁹⁷

⁹⁶ *Ibidem*, pp. 119-120.

⁹⁷ *Ibidem*, pp. 121-122.

5.1.2.2.3. Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos se aleja significativamente de las técnicas de medición cualitativas empleadas con mucha frecuencia en el caso de los enfoques freudiano y neofreudiano (es decir, observación personal, relatos de experiencias vividas, análisis de los sueños, técnicas proyectivas). La orientación de la teoría de los rasgos es de índole primordialmente cuantitativa o empírica; se enfoca en la medición de la personalidad en términos de características psicológicas específicas, llamadas rasgos. Un rasgo se define como “cualquier elemento distintivo y relativamente perdurable que constituye una diferencia entre un individuo y otro.” A los teóricos de los rasgos les interesa la elaboración de tests (o inventarios) de personalidad, que les permitan señalar las diferencias individuales en cuanto a ciertos rasgos.⁹⁸

⁹⁸ *Ibidem*, pp. 122-123

Capítulo 5. Mary Parker Follett y sus aportaciones al marketing

Mary Parker Follett fue una autora muy preocupada por el papel de las organizaciones dentro de la sociedad, así como de la importancia de aplicar técnicas administrativas que permitieran un mejor desempeño de las empresas. Además, de manera muy temprana juzgó que tomar en cuenta a los trabajadores y sus intereses supondría un mejor desarrollo de la organización. Sin embargo, su obra, después de su muerte, fue relegada al olvido. Sus múltiples aportaciones a la administración surgieron en un periodo en el cual la administración como disciplina o ciencia aún carecía del rigor académico o el análisis experimental, lo cual le ha valido el mote de “pionera de la administración contemporánea”, según las palabras de Peter Drucker.

Por ende, al momento que la autora escribió, muchas de sus ideas y concepciones eran innovadoras, por lo cual no podían inscribirse dentro de escuelas particulares de pensamiento o, bien, pudieron haber pasado desapercibidas ante el escrutinio de sus lectores o interlocutores. Tal es el caso de las aportaciones realizadas al marketing por la autora. Mary Parker Follett no habló directamente de sus innovaciones o los métodos propuestos para la resolución de conflictos en la mercadotecnia. Por lo cual, en este apartado se pretende exponer y contrastar las aportaciones que la autora hizo al marketing del periodo. De esta suerte se podrán rescatar y aplicar los conceptos follettianos dentro del comportamiento del consumidor y la mercadotecnia, así como ahondar en la importancia que la autora le da al papel de los empleados para que los logros de la empresa puedan conseguirse de las mejores formas.

En este capítulo se analizará la idea de la no linealidad que Follett dota a algunas ciencias sociales, y ésta se aplicará al marketing, lo que permitirá una concepción holística del mismo para, con ello, poder entender la complejidad que supone su estudio. También se analizará el concepto de “respuesta circular” que la autora establece, aplicado al comportamiento del consumidor. A su vez, también se hablará de la “ley de la situación” en los consumidores; y del “conflicto constructivo e integración” dentro del marketing. Todos,

conceptos que la autora definió en sus diversos escritos. El capítulo finalizará con las ideas de la autora respecto a la ética y la importancia de los trabajadores para la consecución de los objetivos de la empresa, y cómo éstos influyen en la mercadotecnia.

1. La no linealidad del marketing: una concepción de entender el marketing a partir de un enfoque de complejidad

La no linealidad hace referencia a conceptos propios de las matemáticas y la física. En matemáticas, los sistemas no lineales exponen sistemas cuyo comportamiento no es expresable como la suma de comportamientos de sus descriptores. Es decir, la no linealidad es la responsable de comportamientos complejos y, frecuentemente, impredecibles o caóticos.⁹⁹

Investigaciones recientes¹⁰⁰ han comenzado a adoptar y enfocar conceptos e ideas de la física y las ciencias exactas, especialmente dentro del campo de las dinámicas no lineales. Sin embargo, los investigadores detrás de dichas publicaciones se han encontrado con cierto escepticismo por parte de la crítica especializada. Son dos los problemas más comunes a los que se han visto enfrentados: la primera radica en cómo aplicar los conceptos de otras disciplinas dentro del estudio de las organizaciones; y la segunda en cómo justificar sus conceptos dentro del estudio del fenómeno social. Así, el problema actual del uso de las dinámicas no lineales radica en si se pueden usar o no para resolver problemas sociales.

Los escritos de Follett expresan, varias décadas antes que los estudios actuales antes mencionados, “a rich understanding of the theoretical application of nonlinear dynamics concepts to human organizations and provide an articulate argument for their use in social

⁹⁹ “Dinámicas no lineales en fisiología humana”, en *Revista Andaluza de Medicina del Deporte*, 2008, 1, 3, p. 128.

¹⁰⁰ Tales como los estudios “Positive feedbacks in the economy”, de Arthur B.; *Chaos theory in the social sciences*, de Elliott E.; “Complex dynamics in science and literature”, de Hayles N; o *Hidden order: How adaptation builds complexity*, de Holland. J., sólo por mencionar algunos.

scientific research”.¹⁰¹ Así, la autora puede justificar el uso y la aplicación de estos conceptos para las ciencias sociales y, en este caso, dichos conceptos se podrán aplicar al marketing, como se irá mostrando en las páginas siguientes.

En la actualidad, los científicos sociales tienden a ver los sistemas sociales complejos como compuestos de variables que manifiestan linealidad en sus relaciones. Entonces, la suposición de linealidad en las relaciones sistémicas ha llevado al estudio de los sistemas sociales y naturales hacia el reduccionismo y determinismo, y lo han orientado al equilibrio.¹⁰² Esto quiere decir, que los científicos sociales tienden a estudiar las relaciones entre las variables de sus disciplinas de manera lineal, lo cual supone un retroceso en el análisis y la solución de conflictos, ya que limitan su estudio y no toman en cuenta la complejidad y la no linealidad que otras disciplinas, como la física, por ejemplo, sí toma en cuenta para el análisis de sus problemas. Esto supone un problema muy importante, ya que, como bien menciona Mark Mendenhall, “management theories that were created in the 19th and 20th centuries have essentially been based on the same principles”.¹⁰³ Es decir, que si las teorías pasadas y anteriores no han cambiado de manera radical su concepción para resolver los problemas contemporáneos, se estaría comprendiendo de manera muy somera su funcionamiento y, por ende, las soluciones planteadas quedarían sesgadas por métodos que difícilmente funcionarían en la época actual, lo cual ejemplifica la importancia de las aportaciones de Follett en este apartado para entender las ciencias sociales-administrativas y, en especial y para fines de esta investigación, del marketing.

Lo anterior ha supuesto que los investigadores tomen en cuenta elementos matemáticos o cuantitativos y lineales, tales como las matemáticas y la estadística para resolver ciertos problemas que suponen las ciencias sociales y la mercadotecnia, ya que consideran que son

¹⁰¹ Mark E. Mendenhall, *op. cit.*, p. 3. [una rica comprensión de la aplicación teórica de los conceptos de las dinámicas no lineales a las organizaciones humanas, y provee un argumento articulado para su uso dentro de la investigación científica social].

¹⁰² *Ibidem*, p. 4.

¹⁰³ *Idem*. [Las teorías de la administración que fueron creadas en el siglo 19 y 20 han sido esencialmente basadas en los mismos principios].

los más adecuados para la resolución de los problemas particulares que suponen dichas disciplinas. Sin embargo, discriminan la inclusión de otros elementos de ciencias que pudieran ser tan distantes como la física o la biología, las cuales han demostrado en sus campos que muchos problemas del mundo no son esencialmente lineales. En esto radica la importancia de entender que “nonlinear phenomena dominate much more of the inanimate world than we thought, and they are an essential aspect of the network patterns of living systems”.¹⁰⁴

Para comprender de manera más adecuada el problema de la no linealidad en las ciencias sociales, se debe entender que la no linealidad misma consiste en demostrar cómo dichos sistemas muestran comportamientos inesperados e impredecibles, a pesar de estar determinados por relaciones específicas. Es decir, a pesar de estar mediados por relaciones deterministas, los sistemas no lineales muestran comportamientos impredecibles y aleatorios (lo cual no es sinónimo de azaroso). En este sentido, la orientación que las ciencias sociales deben tener, y en especial el marketing y el comportamiento del consumidor, será hacia el análisis de sistemas caóticos o complejos.

En los sistemas de dinámicas no lineales, las relaciones entre variables son, de hecho, interrelaciones. Es decir, una variable “x” no tiene ni tendrá sólo un efecto sobre la variable “y”, sino que “x” y “y” tendrán mutuas influencias entre sí, y sobre muchísimas otras variables que coexistan en el mismo conjunto. Por este motivo, es importante que esto se tome en cuenta para estudiar al marketing, ya que las variables entre consumidores, empresa, empleados, situaciones específicas, ambiente, geografía, reglamentos, desastres naturales, tendencias de moda, etc., siempre influirán decisivamente en los modelos de consumo y en el éxito de ventas de los productos. Por ende, la distinción entre variables dependientes e independientes, para el caso del estudio del marketing, se rompe y se debe transformar en una interdependencia entre dichas variables, que será conocida como causalidad mutua.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Fritjob Capra, *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*, New York, Anchor Books, 1996, p. 123. [Los fenómenos no lineales dominan mucho más del mundo inanimado de lo que pensamos, y son un aspecto esencial de los patrones de red de los sistemas vivos].

¹⁰⁵ Mark E. Mendenhall, *op. cit.*, p. 5.

Dicha casualidad mutua actuará como retroalimentación en la relación sistémica que lo creó, modificando las relaciones entre las variables, lo cual supondrá un grado de complejidad muy elevado. De esta suerte, en los sistemas no lineales y en el marketing, la causalidad sólo puede ser entendida analizando la complejidad de las interrelaciones entre todas las variables de un sistema.

Otra particularidad de los sistemas lineales radica en que son sumamente sensibles a las condiciones iniciales, lo cual significa que cualquier pequeño error o agente externo, por más minúsculo que sea, puede escalar en proporciones exorbitantes, lo cual tendrá una repercusión directa en el comportamiento de dicho sistema. De este modo, en el marketing no se puede asumir que los pequeños errores, ya sea de análisis en el mercado, de creación de productos, en relación con el cliente, etc., sean intrascendentes. Así, el rango de efectos que una sola causa podrá dirigir será sumamente extenso. Esto se debe a que las interrelaciones entre las variables podrán ser infinitas, lo que supone un mayor esfuerzo, por parte de los mercadólogos, en su análisis y su posible solución. Lo anterior, también puede aplicarse dentro de la organización: un solo comportamiento insignificante, un error de comunicación o un rumor, pueden ocasionar repercusiones inimaginables dentro de la misma.

Para entender la no linealidad, también se debe saber que, como los sistemas no lineales evolucionan con el tiempo, continuarán reproduciendo nuevas condiciones iniciales que influirán a su vez en el comportamiento de otras variables. Por ello, es importante que el proceso de marketing sea continuo; y no se deben descartar los posibles cambios a los que se puedan adscribir a partir de sus interrelaciones con los agentes, y las interrelaciones que suceden entre dichos agentes. Capra menciona al respecto que:

[nonlinear systems are] networks of production, in which the function of each component is to participate in the production or transformation of other components in the network. In this way the entire network continually “makes itself”. It is produced by its components and in turn produces those components.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Capra, *op. cit.*, p. 98. [los sistemas no lineales son redes de producción en las cuales la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes en la red. En este sentido,

Así, toda la red de mercadotecnia, se ve influida por todos los agentes que se relacionan de manera directa o indirecta con la misma, los cuales, a su vez, producirán el enfoque o la manera en que la mercadotecnia sea recibida o realizada. Es importante tomar en cuenta que dichos agentes pueden actuar de manera particular o combinarse con otros agentes para formar leyes jerárquicas de organización, dentro del sistema como un todo. En el marketing esto puede consultarse caótico, porque está en contacto no sólo con el contexto social, sino también con otros productos, marcas, empresas, sociedades distintas, procedimientos, leyes, etc., con los que convive. De este modo, el continuo “hacerse a sí mismo” de las redes no lineales también incluyen la habilidad para formar nuevas estructuras y nuevos patrones de comportamiento. Esta habilidad de los sistemas complejos para crear orden y patrones es llamada *self-organization*.¹⁰⁷

Lo anterior expresa a grandes rasgos la importancia de realizar un análisis enfocado en la no linealidad de las ciencias sociales y, en este caso del marketing, que es resultado de investigaciones recientes en el tema. Sin embargo, Mary Perker Follett descubrió estos principios y su operación en los sistemas sociales mucho antes de que los conceptos se crearan. La autora realizó sus investigaciones varias décadas anteriores y las describió con una terminología particular, que a luces resulta un análisis de una prematura explicación de los procesos sociales y administrativos con relación a la no linealidad sistémica.

La suposición fundacional que apoya la concepción de Mary Parker Follett respecto a los sistemas sociales y la no linealidad de los mismos (como se entendería actualmente), consiste en la interdependencia entre sujeto y objeto.¹⁰⁸ Follett se opuso a la tendencia de los investigadores de la administración y de las ciencias sociales a dividir el sujeto del objeto de estudio (o en palabras más modernas, de la variable dependiente de la variable independiente). Para Follett, los investigadores administrativos se podían dividir en idealistas objetivos y subjetivos; los unos, habían sobre enfatizado el objeto, mientras que otros, el sujeto. Lo cual

toda la red continuamente “se hace a sí misma”. Es producida por sus componentes y a su vez produce esos componentes].

¹⁰⁷ Mark. E. Mendenhall, *op. cit.*, p. 10.

¹⁰⁸ *Idem*.

mermaba y limitaba el análisis y las aportaciones que pudieran traer a la administración; y, en este caso, al marketing.

Según Follett, el investigador no puede detener una acción midiéndola y calculándola sólo en relación a una variable, pues esto supondría, por ejemplo, tomar un pedazo de un río y, a partir de éste, generalizar la forma en que el río está hecho.¹⁰⁹ En este caso, los investigadores del marketing no debían tomar por homogéneos los estudios que se realizaban al respecto. Si no, más bien, debía ser que cada ciencia social particular y cada caso particular deberían tener un estudio y un análisis específico, cuyo procedimiento, aunque se tratara del mismo problema, podría no funcionar en determinadas situaciones. En este sentido, la suposición básica de Mary Parker al respecto fue que “in the behavior-process, subject and object are equally important and that reality is in the relating of these, is in the endless involving of these relatings”¹¹⁰. Así, para Follett, la realidad del comportamiento organizacional está en su relación entre el sujeto y objeto (variable dependiente e independiente), y en la actividad entre ambos; Follett pudo ver que la relación entre sujeto y objeto debía ser recíproca y de naturaleza independiente, siendo cada una función de la otra.¹¹¹ Entonces, para la autora, las ciencias sociales-administrativas y el marketing no pueden convertirse en objetos como tal (ya sea en su estudio o en su concepción), pues las limitarían las percepciones generales, al no tomar en cuenta informaciones particulares o sumamente locales. Por ende, para el estudio del marketing, y de las ciencias sociales en general, es de vital importancia la parte subjetiva y objetiva, haciendo énfasis en el estudio de las influencias recíprocas entre dichas variables.

De esta suerte, se podrá constatar que dada la inherente no linealidad en las interacciones en los sistemas complejos, cada participante en dichos sistemas podrá influir al sistema de manera profunda. Esto, debido a la dependencia sensitiva de las condiciones iniciales. Así se podrá comprender que un fenómeno relativamente pequeño puede ampliar o

¹⁰⁹ *Ibidem*, p. 11.

¹¹⁰ Mary Parker Follett, *Creative experience*, New York, Peter Smith, 1951, p. 55. [En el proceso de comportamiento, sujeto y objeto son igualmente importantes y esa realidad está en relación con ellos, está en la interminable participación de estas relaciones].

¹¹¹ *Mark E. Mendenhall*, op. cit., p. 11.

intervenir profundamente el sistema complejo y los efectos del mismo, lo cual Follet llamará “a new common ground in the system”.¹¹² Sin embargo, que las condiciones iniciales sean decisivas en el comportamiento del sistema complejo, no significa que sólo las entradas individuales puedan causar efectos magnánimos en un sistema; también grupos u otros sistemas o subsistemas pueden causar efectos amplificados. Follett lo describe con la siguiente analogía:

The increased strenght which comes to me when I work with others is not a numerical thing, is not because I feel that ten of us have ten times the strenght of one. It is because all togheter we have struck out a new power in the universe. Ten of us have ten, or a hundred, or a thousand times the strenght of one -or rather you cannot measure it mathematically at all.¹¹³

Lo anterior expresa una analogía que se refiere al poder de las personas en relación con otras personas. Es decir, cada una ejerce una fuerza particular y, al estar al contacto con otra, dicha fuerza se multiplica, pero a su vez, al ser la otra persona un agente externo, las relaciones de reciprocidad complejizan más el funcionamiento de dichas interrelaciones. Por ende, cuando estas personas se relacionen con otras personas, estarán asumiendo las mismas posibilidades de poder que dichas personas han podido practicar entre sí, lo cual supondrá una relación de mucha complejidad que habrá “golpeado un nuevo poder en el universo”. De este modo, esta comparación podrá funcionar para justificar la importancia de un análisis interrelacional en materia de marketing.

Es decir, como se ha venido mencionando, los mercadólogos establecen que para el análisis del marketing es pertinente dividir los estudios de los agentes internos y externos: producto, consumidores, sectores, público meta, aspectos sociales, culturales, legales, etc., en relación a los productos y servicios que determinada organización está ofreciendo. Sin embargo, la propuesta de Follett radica en valorar las relaciones entre los consumidores con la empresa, con otros consumidores, con las leyes, con el aspecto socio-cultural, con los

¹¹² *Ibidem*, p. 18. [Un nuevo territorio común en el sistema].

¹¹³ Mary Parker Follett, *op. cit.*, pp. 42-43. [La mayor fuerza que me viene cuando trabajo con otros no es una cosa numérica, y no lo es porque siento que diez de nosotros tenemos diez veces la fuerza de uno. Esto es porque todos juntos hemos golpeado un nuevo poder en el universo. Diez de nosotros tenemos diez, o cien, o mi veces la fuerza de uno, o más bien, no se puede medir matemáticamente].

productos, con los competidores, etc., y cómo dichas relaciones se entremezclan con una particularidad tan compleja que hace que de las mismas relaciones e interrelaciones se creen nuevas relaciones, que afectarán de manera decisiva la forma en que la mercadotecnia funciona y es percibida. Lo cual supondrá, a su vez, un enfoque local o particular para cada caso específico. Por tal, dependiendo la época, la cultura, el momento específico, pero no sólo eso, si no también, el azar, la casualidad, la causalidad, las interrelaciones y el producto de éstas, así como la experiencia particular de los individuos y las situaciones en que ellos adquirieron, percibieron, comentaron o se relacionaron con los bienes y servicios en particular, afectarán el método de percepción, aceptación y rechazo de las distintas fases y efectos de la mercadotecnia. Follett, pues, propone que el estudio del marketing no sólo se debe centrar en objetos y escenarios concretos, sino también y a la par, en los resultados y las relaciones que dichos escenarios y objetos crean; los cuales, al relacionarse con otros agentes internos y externos reproducirán y desencadenarán nuevos fenómenos que merecen ser estudiados. De este modo, la labor del mercadólogo tendrá que ser subsecuente, concatenada y dirigirse siempre hacia el futuro, pero dicho futuro tenderá a *no poder alcanzarse nunca*. Es decir, dado a que la labor del mercadólogo se centrará en analizar las relaciones e interrelaciones de los agentes internos y externos, éstas siempre estarán cambiando. Por tal, cuando una situación llegue al “futuro” esperado, la misma situación ya entrará en un proceso de interrelación y concatenación con los fenómenos pasados que le llevará a crear nuevas experiencias hasta el infinito.¹¹⁴

El comportamiento del consumidor será, entonces, la manifestación de innumerables relaciones complejas entre un agente individual y su medio ambiente en cualquier momento. Estos agentes continuamente se integrarán y generarán nuevos comportamientos en el consumidor. Por ello, de acuerdo con Follett, el comportamiento emergerá fuera de su mezcla de simultáneas situaciones, ya que dicho comportamiento continuamente será modificado por sí mismo.¹¹⁵ Este proceso autosustentable se refiere a lo que Holland define

¹¹⁴ Follett ejemplifica esto de mejor forma en sus estudios de lo que ella llama respuesta circular. Este aspecto se verá más adelante como otra aportación de la autora en el ámbito administrativo que puede operar con eficacia en el marketing.

¹¹⁵ Mark. E. Mendenhall, *op. cit.*, p. 14.

como “complex adaptative systems”,¹¹⁶ lo cual refiere a cómo los sistemas y en este caso el comportamiento del consumidor continuamente adaptan, cambian y se reconstruyen a sí mismos desde una interacción en la marcha y dirigiéndose a los sistemas y entre los múltiples sistemas y subsistemas. Así, la interdependencia del comportamiento se recreará y cambiará a sí misma de manera individual y colectiva. A este respecto, Follett establece, además, que otro aspecto fundamental para el cambio en los individuos y en su comportamiento se refiere a la diferencia. La autora expresa que la diferencia es la característica más esencial de la vida, y esa función con otras naturalezas diferentes traerá como consecuencia siempre una nueva creación, de las cuales, al entrar en contacto con otros individuos tendrán como consecuencia nuevas creaciones o modos de actuar y percibir la realidad.

Con lo anterior Follett no sólo anticipó ideas inherentes a la teoría del caos y la complejidad, también formuló nuevas concepciones, a partir de la no linealidad, para entender la administración que podrían aplicarse de manera eficaz al marketing y el comportamiento del consumidor, en una época en la cual los estudios al respecto eran muy escasos.

2. La respuesta circular en el comportamiento del consumidor

La respuesta circular hace referencia a un concepto definido por Mary Parker Follett que supone un actuar coaccionado y recíproco entre un grupo de individuos. Según la autora, los sujetos accionan ante ciertos estímulos, pero a su vez, los estímulos cambian a partir de la recepción del sujeto, lo que da pie a nuevos estímulos que repercutirán en el accionar del mismo u otros individuos. Mary Parker Follett expresa a este respecto que

la actividad del individuo sólo es, en cierto sentido, causada por el estímulo de la situación, porque esa actividad está ayudando a producir la situación que origina la

¹¹⁶ John Holland, *Hidden order: How adaptation builds complexity*, Reading Mass: Addison-Wesley, 1995, *passim*. [Sistemas adaptativos complejos].

actividad del individuo. Es decir, que la conducta es una relación no del 'sujeto' ni del 'objeto' como tales, sino de dos actividades.¹¹⁷

Es decir, el actuar del individuo se relaciona con la afinidad de actividades. En este proceso, el factor central es el encuentro y la compenetración de actividades. Así, determinada actividad causará una respuesta. Sin embargo, dicha respuesta no es para la autora simplemente la actividad resultante de un cierto estímulo, y la respuesta, a su vez, sólo estará ejerciendo influencia sobre dicha actividad; esto es debido a que es la respuesta la que influye en la actividad misma, que es parte de lo que significa la respuesta. Lo anterior puede resultar oscuro de interpretar. Follett lo ejemplifica de la siguiente manera:

Lo que ahora designamos como respuesta o conducta circular, la podemos advertir a diario mientras observamos y analizamos las relaciones humanas y las relaciones sociales. [...] Tenemos un ejemplo en el conflicto laboral, el cual se simplificaría en mucho si el propósito del empresario y el del trabajador permanecieran estacionarios mientras la situación se desarrolla, pero nunca es así. Lo mismo podemos observar en nuestras vidas: cuando desempeñamos cierta actividad, nuestras ideas respecto a la misma cambian y nuestras ideas modifican nuestra actividad.¹¹⁸

La cita anterior ejemplifica de manera muy adecuada la concepción de la autora respecto a la respuesta circular. Así, de este modo, lo que Follett pretende es mencionar que la actividad en los seres humanos cambia, dependiendo la situación. Pero esto llega más lejos, ya que dicho cambio repercute de manera directa en la situación misma, lo que generará una nueva situación. Esto, tiene un alcance muy amplio en el comportamiento del consumidor. Cuando los individuos tienen necesidades de compra o modelos específicos de consumo, al adquirir cierto producto o servicio, están creando, a su vez, nuevos intereses o deseos de compra. Esto, a su vez, también afecta el proceso de la creación de los productos mismos. De este modo, cuando un individuo compra ciertos productos, por ejemplo, una consola de videojuegos, al mismo tiempo está creando otra situación que afecta al producto mismo y a sí mismo como

¹¹⁷ Mary Parker Follett, "La relación en la respuesta circular", en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006, pp. 39-40.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 41.

consumidor; es decir, al momento de indicar la compra de la consola, ya está anticipando la compra de juegos para dicha consola o, bien, de accesorios complementarios. A su vez, la compra que el sujeto está haciendo repercutirá en la forma en que la consola será vendida (los accesorios o diversos juegos que puedan sacar; o la forma en que los competidores reaccionarán ante dicha compra). Esto no sólo termina ahí. Ya que las mismas compras y los mismos motivos que impulsan al consumidor a adquirir la consola de videojuegos, repercutirán en las necesidades de otras empresas o instituciones interesadas de manera indirecta en ello. Por ejemplo, retomando el caso de la consola de videojuegos, las distintas organizaciones que buscan disminuir la obesidad infantil o que están en contra de la violencia en el entretenimiento, podrán comenzar a actuar dependiendo el comportamiento que el consumidor tome respecto a las compras.

Lo anterior, *grosso modo*, expresa que la respuesta circular en el comportamiento del consumidor es un método de *respuestas* concatenadas, y que cada hecho y decisión de compra influirá en nuevas decisiones y en el modo en que las empresas y los mercadólogos lo entenderán. Pero no sólo eso, la respuesta circular también muestra cómo el efecto de la relación entre el consumidor y el producto, y la respuesta recíproca entre éstos, genera nuevas conductas. Follett resume este punto de la siguiente manera: “el pensamiento más fundamental acerca de todo esto es que la reacción es siempre una reacción a una relación”.¹¹⁹ Más adelante menciona:

En las relaciones humanas, como he dicho, es evidente: Yo nunca reacciono ante usted, sino a usted además de mí mismo; o para ser más precisa, soy yo además de usted reaccionando ante usted además de mí misma. “Yo” no puedo influirlo a “usted” porque usted ya ha tenido efecto en mí; esto es, en el mismo proceso del encuentro, mediante el mismo proceso de encontrarnos, ambos nos convertimos en algo diferente.¹²⁰

Como se puede observar, la aseveración de Follett se puede aplicar de manera funcional con el comportamiento del consumidor. Debe hacerse hincapié cuando menciona que “ella” no

¹¹⁹ *Idem.*

¹²⁰ *Ibidem*, pp. 41-42.

puede influirlo a “él”, porque “él” ya ha tenido influencia en ella. Así, las relaciones entre consumidores y productos se influyen mutuamente para generar nuevos modelos de conducta, tanto en los consumidores como en los mercadólogos. Follett lo detalla de la siguiente forma:

Mi actividad cambiante es la respuesta hacia una actividad que también está cambiando; y los cambios en mi actividad son en parte causados por las modificaciones en la actividad de aquélla a la cual yo estoy relacionada, y viceversa. Mi respuesta no es hacia el producto cristalizado del pasado, estático al momento del encuentro; *mientras*¹²¹ me comporto, el ambiente está cambiando debido a mi comportamiento y mi comportamiento es una reacción hacia una nueva situación, la cual yo, he creado en parte.¹²²

En esta nueva explicación, Follett ya integra nuevos aspectos, como la referencia hacia el pasado y, por ende, al futuro. Entonces, el comportamiento del consumidor será la respuesta hacia una actividad que cambia (los productos y el marketing), y a su vez, ésta cambiará debido al comportamiento del consumidor, lo que desencadenará una nueva situación que el consumidor, en parte ha creado (dicha nueva situación puede traducirse en nuevos cambios en la mercadotecnia, en las decisiones de compra, los productos, etc.).

Follett menciona que antes de considerar la administración desde esta perspectiva, se deben destacar dos puntos fundamentales: el primero, menciona la situación objetiva como parte constituyente del proceso de la conducta; el segundo, que el condicionamiento interno tiene tanta importancia como el externo. Estos dos puntos son muy importantes para la investigación del comportamiento del consumidor. Esto se debe a que a menudo se pueden encontrar mercadólogos que intentan resolver situaciones determinadas estudiando sólo a los consumidores, en vez de enfocarse también tanto a los consumidores, como los productos y la situación que éstos crean. Esto se justifica en la sentencia que Follett hace al respecto: “la conducta emerge siempre de una actividad adicional”.¹²³ Así, según la autora, la conducta del consumidor no debe ser entendida como un proceso aislado, sino que debe entenderse “cuán lejos actúan las personas con respecto a los estímulos presentes y cuán lejos se

¹²¹ Subrayado en el original.

¹²² *Ibidem*, p. 42.

¹²³ *Ibidem*, p. 44.

encuentran de los patrones de acción existentes”.¹²⁴ Lo cual supone que para el análisis de la conducta del consumidor, se deben desarrollar métodos para observar las actividades variables con respecto a otras actividades variables. Follett ejemplifica esto, con una analogía respecto a los propietarios de fábricas. Según la autora:

Todos sabemos que la acción de los propietarios de las fábricas modifica a diario la acción de los huelguistas y asimismo la acción de los huelguistas a los propietarios de las fábricas; sin embargo, más allá de esto subyace un aspecto más sutil que intento destacar aquí, y es que la actividad entre los propietarios de las fábricas y la de los huelguistas está modificando la actividad de los propietarios de las fábricas y la de los huelguistas.¹²⁵

Lo anterior ejemplifica solamente que jamas se podrá comprender una situación total sin considerar la situación en desarrollo. Y cuando una situación cambia, no se tendrá una nueva variación bajo el antiguo hecho, sino un nuevo hecho. De este modo, cuando el consumidor realiza determinado movimiento, no sólo tendrá una variación respecto al producto o al hecho en sí, sino que habrá creado un nuevo hecho.

Follett sintetiza el análisis de la conducta y la respuesta circular de la siguiente manera:

Tenemos tres principios fundamentales que nos servirán como guía al estudiar [el comportamiento del consumidor]: (1) Que [la] respuesta [del consumidor] no es con respecto a un ambiente rígido y estático, sino en relación con un ambiente cambiante; (2) con referencia a un ambiente que está cambiando debido a la actividad entre el ambiente y [el consumidor mismo]; (3) que la función puede ser modificada continuamente por sí misma, esto es, la actividad del muchacho que [compra determinado producto] puede modificar la misma actividad del muchacho al [comprar determinado producto]. O tal vez podría ponerse así: Que la respuesta es siempre con respecto a la relación, que las cosas que están variando deben compararse con las cosas que están variando, que la ley de la progresión geométrica es la ley del crecimiento orgánico, que la relación funcional tiene siempre un valor adicional.¹²⁶

¹²⁴ *Ibidem*, p. 45.

¹²⁵ *Ibidem*, p. 46.

¹²⁶ *Ibidem*, p. 49.

La apreciación anterior de la conducta expresa que la voluntad o el propósito de un grupo o un individuo se encuentra en aquella actividad que es una función constante, o una combinación de tales funciones, de algún aspecto de su ambiente. Es necesario que el mercadólogo estudie los movimientos del consumidor hasta descubrir el objeto, la situación o el proceso (o simplemente la relación) de dichos aspectos que influyen en su proceso de acción del sujeto. De este modo se podrá comprender que las acciones del consumidor influirán de manera circular, respecto al producto, a los competidores, al mercadólogo, a los mismos consumidores, siempre de manera concatenada y creando nuevas necesidades, ya sea de consumo, de creación de necesidades, etc.

3. El conflicto constructivo y la integración en el marketing

Mary Parker Follett fue muy consciente de la importancia de un estudio y análisis integral de las organizaciones, de manera interna y externa, como mecanismo de acción para la consecución de los objetivos de las mismas. Para la autora, una organización y sus particularidades, estaban concatenadas y cada departamento o área era imprescindible para el buen funcionamiento de la misma. A su vez, hizo hincapié en que el conflicto sería siempre un aspecto que mermaría decisivamente a las empresas y organizaciones. De este modo, sería imprescindible trabajar con el conflicto para que las distintas áreas y los objetivos de las organizaciones pudieran coexistir de manera funcional.

En el caso del marketing, el conflicto se agrava por razones particulares: el conflicto que puede encontrar se refleja en modos muy distintos: el conflicto externo con los clientes, el conflicto que puede surgir con los competidores, el conflicto que se pudiera establecer con personas ajenas a los servicios y productos que ofrece la empresa y, de manera más inmediata, los conflictos que podrían surgir de manera interna entre los trabajadores y los empleadores, así como entre la forma en que cada departamento realiza sus actividades.

Así, la propuesta que Follett hace referente al conflicto consiste en entender, primeramente, que el conflicto siempre va a existir, y que es imposible eliminarlo. Para luego,

tratar de obtener beneficios del conflicto que puedan ayudar en las necesidades más inmediatas y, con ello, poder solucionar nuevos conflictos o anticiparse a ellos. En el caso del marketing, la premisa principal consiste en comprender que las relaciones en el marketing son un eterno conflicto. Por lo cual, las concepciones de Follett al respecto resultarán muy fructíferas para la solución de sus problemas.

Sin embargo, para llegar a este tipo de conflictos, necesariamente las empresas u organizaciones tuvieron que pasar por conflictos entre las áreas funcionales de las mismas. Esto sugiere, que el conflicto debe de tratarse desde los niveles más bajos para que los conflictos no sigan generando otros conflictos que sean difíciles de tratar con el tiempo. Así, las organizaciones primero tienen que solucionar los conflictos que pudieran tener con sus empleados. Según Jesús Ávalos Morales, estos conflictos pueden ser de tres tipos:

- a) Entre trabajadores de una misma empresa; se presentan en torno a cuestiones de preferencia, antigüedad y ascensos.
- b) Entre sindicatos; son conflictos de naturaleza colectiva, que giran en relación a la titularidad de derechos y acciones sindicales.
- c) Entre trabajadores y sindicatos; se refiere a controversias entre un sindicato y sus afiliados por motivos originados en la indebida aplicación de las cláusulas de ingreso o separación, o de los estatutos.¹²⁷

Sin embargo, el apartado más importante referente a conflictos laborales, suele surgir entre los trabajadores y los empleadores. Por ello, es significativo que los empleadores, jefes o los trabajadores con mayor jerarquía tomen en cuenta las necesidades de los empleados, para que el conflicto no pueda trascender y los empleados puedan trabajar de manera correcta. En otras palabras, se debe de tener consciencia de la importancia de los trabajadores en la organización y cómo la solución de conflictos entre los mismos tenderá a que los objetivos

¹²⁷ José Dávalos Morales, “Conflictos de trabajo”, en Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 512. Consultado en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/15.pdf>

de la empresa se alcancen y esto, a su vez, repercutirá de manera directa en el área de mercadotecnia.

Follett para esto propone lo que ella denomina el uso del conflicto constructivo. Sin embargo, para llegar a las particularidades de dicho concepto, es preciso primero comprender cómo la autora entiende el conflicto. Según la autora, el conflicto debe considerarse “como algo que no es ni bueno ni malo; [se debe] examinarlo sin prejuicios éticos; meditar sobre él no como una contienda, sino como la manifestación de diferencia de opiniones, de intereses. Puesto que eso es lo que significa el conflicto -diferencia”.¹²⁸ Más adelante menciona: “ya que el conflicto -la diferencia- está aquí en el mundo, puesto que no podemos evitarlo, deberíamos, creo, usarlo a nuestro favor. En lugar de condenarlo, deberíamos ponerlo a trabajar para nosotros”.¹²⁹ Como se puede observar, la concepción de Follett respecto al conflicto responde a una necesidad de quitarle sus características negativas, para expresar que el conflicto es simplemente una diferencia entre las personas. Como tal, las diferencias pueden resultar fructíferas para el buen desarrollo de las organizaciones, según la autora. Follett menciona que “en los negocios debemos saber cuando es prudente tratar de eliminar las desavenencias y cuándo es conveniente capitalizarlas, así como debemos percibir qué provecho podemos sacar de las mismas”.¹³⁰ Así, para efectos de solución de conflictos, se deben analizar cuáles de ellos pueden ser convenientes para las organizaciones.

Follett establece tres maneras principales de resolver el conflicto:

Mediante la dominación, el acuerdo y por medio de la integración. La dominación, obviamente, es la victoria de una parte sobre la otra. Ésta es la manera más sencilla de resolver el conflicto, aunque sólo sea por el momento, puesto que por lo general no tiene éxito a la larga, como podemos percatarnos por lo que ha sucedido a partir de la guerra.

La segunda manera de resolver el conflicto, por medio del acuerdo, la podemos comprender bien, pues es como arreglamos la mayoría de nuestras controversias; cada parte

¹²⁸ Mary Parker Follett, “El conflicto constructivo”, en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006, p. 67.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 68.

¹³⁰ *Idem*.

cede un poco a fin de conservar la paz o, para ser más exactos, con el objeto de que pueda continuar la actividad que ha sido interrumpida por el conflicto. [...] Aun así, nadie desea en realidad llegar a un acuerdo, porque eso significa ceder algo. ¿Existe entonces algún otro método para finalizar un conflicto? Por lo menos existe una manera que hoy en día se está empezando a reconocer y, que ocasionalmente, se lleva a la práctica: cuando dos deseos se *integran*, ello significa que se ha encontrado una solución, en que ambos deseos encuentran un lugar, donde ninguna de las partes ha tenido que sacrificar algo.¹³¹

Lo anterior permite tener una concepción más amplia de lo que propone Follett para la solución del conflicto. Según la autora, el conflicto puede resolverse de muchas formas, sin embargo, cada forma tiene particularidades distintas. Por ejemplo, ciertos métodos, como la dominación, pueden resultar fructíferas cuando el conflicto debe desecharse de manera pronta y cuando es preciso su eliminación; sin embargo, este método podría no funcionar cuando los conflictos surgen con los empleados, ya que esto supondría técnicas coercitivas que podrían agravar el problema. Por ende, en cada situación es necesario el análisis para encontrar un método más adecuado en el conflicto. El método más importante para Follett es la integración, ya que, con éste, los deseos de ambas partes pueden integrarse de tal forma que no se ejerza la violencia o que ningún involucrado tenga que *sacrificar* algo, como lo sugiere el método del acuerdo.

Follett más adelante detalla las particularidades de la integración: “la integración implica el uso de la inventiva y lo importante es reconocerlo, en lugar de permitir que las ideas permanezcan dentro de los límites de una disyuntiva que resulta exclusiva para cada parte”.¹³² Para ello es necesario que se determine si una decisión representa una verdadera integración o una especie de acuerdo. Y, a su vez, deberá establecerse qué método es el mejor para escoger en la resolución de conflictos. Debe destacarse que, para Follett, la integración es la única que podrá conciliar el conflicto, convirtiéndolo en un conflicto constructivo:

Hasta ahora no he mencionado una de las ventajas que tiene la integración sobre el acuerdo. Si nosotros llegamos a un acuerdo, el conflicto seguirá una y otra vez de alguna manera, ya

¹³¹ *Ibidem*, pp. 68-69.

¹³² *Ibidem*, p. 70.

que en el acuerdo cedemos una parte de nuestros deseos; esto impedirá que permanezcamos en esa situación, lo que originará que en cualquier momento tratemos de obtener todos nuestros deseos. [...] Sólo la integración estabiliza en realidad. Sin embargo, por estabilización no estoy implicando la idea de algo estacionario; nada permanece estático. Sólo quiero decir que ese conflicto en particular se resuelve y el siguiente ocurre en un nivel más alto.¹³³

La cita anterior ilustra de manera muy correcta la superioridad de la integración que la autora le otorga, frente a otros métodos de resolución de conflictos. Para Follett, todas las organizaciones están en eterno conflicto. Entonces, la forma de resolver los conflictos puede ser muy variada y en diversos niveles. El papel de la integración es estabilizar los problemas que puedan surgir en determinada situación para poder solucionarlos y sacar beneficio de ello, a la vez de dar paso a un nuevo conflicto, pero en un nivel superior; en contraste con el acuerdo, el cual ocultaría el conflicto, y daría paso a otro conflicto superior.

A pesar de la importancia que da la autora a la integración para la solución del conflicto, ella está consciente de que no puede ser posible en todos los casos.¹³⁴ Por ende, sólo debe ser aplicada en las situaciones de las cuales se puedan obtener beneficios. Follett establece los fundamentos específicos para poder descubrir los escenarios que permitan el uso de la integración. El primer paso hacia su consumación consiste en exponer abiertamente las diferencias. Se debe descubrir cuál es la petición real en contraposición con lo que se expone. Es decir, se debe desenvolver de todo camuflaje: “la primera regla para lograr la integración es poner las cartas sobre la mesa, enfrentar el problema real, revelar el conflicto y hablar abiertamente sobre el asunto”.¹³⁵ Esto se refiere a que no siempre el problema está a primera vista. Cuando se trata con personas, los problemas reales muchas veces están encubiertos. Mientras que cuando se trata con situaciones, muchas veces suele confundirse el problema real con problemas secundarios.

¹³³ *Ibidem*, p. 72.

¹³⁴ *Idem*.

¹³⁵ *Ibidem*, p. 75.

Follett, para referirse a los trabajadores y responsables expresa que:

Nuestros empleados deberían observar el panorama completo del campo de los deseos. *El campo del deseo* es una idea psicológica y sociológica muy importante; se podría impedir que varios conflictos tuvieran un fin desastroso, al situar los deseos de las dos partes en un mismo campo visual, donde puedan ser analizados y comparados en su conjunto.¹³⁶

De este modo, para comprender el conflicto, se debe constatar y evidenciar el deseo carente por el cual surge el conflicto. Se deben “separar los elementos de los conflictos”.¹³⁷ Con ello, se pueden integrar los diferentes intereses sin hacer todas las jugadas. Esto es que cada parte debe ser consciente de sus propios deseos y encontrar la forma en que éstos se integren sin lo que supone la acción de ceder ante el otro.

A Follett le preocupaba encontrar la forma más fructífera de resolver el conflicto. Como se puede observar, su análisis le permitió darse cuenta que el conflicto no necesariamente era malo o una manifestación del fracaso. Si no, más bien, era la manifestación de la diferencia. Como el conflicto es inevitable en el mundo, y se veía reflejado en la multiplicidad de opiniones e intereses, entonces el conflicto se podía utilizar de manera creativa y a favor. Follett entendió tres formas de comprender el conflicto: la dominación, que ofrecía una solución rápida, pero inestable por las consecuencias que podría traer consigo; el acuerdo, por medio del cual se podían resolver los conflictos, pero no de una manera óptima; y la integración, que buscaba una solución innovadora, en la cual encuentran un lugar los deseos de las dos partes. Así, la manera más fructífera de enfrentar el conflicto sería aquella forma que dejara satisfecha a todas las partes y que al mismo momento promoviera el aprendizaje organizacional. A su vez, Follett era consciente de que la integración no siempre podía existir; sin embargo, afirmó que a menudo era factible y válido el intento.

Ante la concepción de Follett sobre el conflicto, John Child establece lo siguiente:

Lo que vincula el análisis de Follett con el pensamiento moderno y que justifica la descripción de todo su enfoque como una administración dinámica [...] es la idea de que “la integración

¹³⁶ *Ibidem*, p. 76.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 77.

implica inventiva y que lo inteligente es reconocerlo en lugar de permitir que nuestro pensamiento permanezca dentro de los límites de dos alternativas que son mutuamente exclusivas". También reconoció que tiene que comprenderse el proceso del conflicto, a fin de enfrentar constructivamente el fenómeno. El concepto de la conducta circular indica que, en una situación de controversia, la gente que reacciona no sólo con respecto a otros, sino también con respecto a las relaciones pertinentes entre ellos.¹³⁸

La concepción de Follett respecto al conflicto y su manera de solucionarlo se puede aplicar de manera muy fructífera en el caso de la mercadotecnia. El conflicto constructivo y la integración vertical pueden tener muchos beneficios para los mercadólogos, tanto de manera interna como externa. Para empezar, el conflicto constructivo permite que los empleados integren sus deseos, al igual que los jefes o supervisores, generando así una disposición hacia el buen actuar de los empleados, lo que resultará correcto para el adecuado accionar de los mismos. Esto evitará que los conflictos mermen el buen desempeño de los empleados.

Dado a que los conflictos impiden un buen desarrollo en el ambiente organizacional, es importante que estos se reduzcan a lo mínimo, para que los trabajadores se desarrollen en un buen lugar de trabajo. Ese es el primer paso que se debe seguir en las empresas para el éxito de sus objetivos. Esto se debe a que cada departamento o área funcional no trabaja de manera aislada, sino que responde a las necesidades y las aplicaciones de las otras áreas; que, a su vez, se interrelacionan unas con otras. De esta suerte, si algún pequeño conflicto surge en determinada área, éste podrá trascender y repercutir en otras áreas funcionales, lo que desencadenará a su vez más conflictos que podrán afectar de manera casi directa en los objetivos organizacionales. Esto sugiere que los primeros métodos que se deben usar para solucionar el conflicto en la mercadotecnia tienen que ver con evitar el conflicto desde sus inicios y en todas las áreas, para que al momento en que la empresa u organización se encuentre mediada por los elementos externos, los conflictos se puedan resolver con mayor facilidad.

¹³⁸ John Child, *op. cit.*, p. 90.

Sin embargo, la aportación interesante en este campo, relacionada con las investigaciones de Follett, surge cuando el marketing entra en conflicto con los clientes y con los competidores. Es ahí donde se puede hablar de conflicto constructivo e integración vertical. El marketing se encarga de crear productos y servicios y sacarlos al mercado para satisfacer necesidades de los clientes, también se suele relacionar con la promoción de ideologías o metas que los mercadólogos buscan implementar en la sociedad. A su vez, el marketing puede otorgar herramientas para aumentar las ventas de productos, etc. Sin embargo, al ser éste un proceso que depende de los agentes externos para su buena realización (en este caso, principalmente de los consumidores), los conflictos pueden encontrarse hasta en los detalles más mínimos, dado a que éstos pueden expresarse en distintos niveles, tales como conflictos con los clientes potenciales, con la competencia, con el ambiente, con las leyes, etc., lo cual supone una mayor complejidad al momento de resolverlos.

Cuando una organización ofrece un producto para el cliente, se enfrenta ante varios conflictos: las necesidades propias del cliente respecto al producto, los otros productos parecidos de la competencia, los posibles grupos de choque que puede encontrar el producto, etc. Es ahí donde entra la concepción follettiana del conflicto constructivo. Los clientes compran un producto o adquieren un servicio porque satisface una necesidad o un deseo, y cuando dicho producto o servicio deja de satisfacer sus necesidades o deseos, éste se vuelve obsoleto, lo cual significaría un fracaso para la empresa. En este sentido, la integración vertical supone que tanto los deseos de los clientes como de los mercadólogos se integren y cada uno pueda lograr sus objetivos sin realizar sacrificios innecesarios.

Un ejemplo muy ilustrativo resulta con la reciente venta de consolas de video SNES Mini, por parte de la compañía japonesa Nintendo, y el Playstation 1 Mini, por parte de Sony. Ambas compañías decidieron apelar a la nostalgia para vender consolas pasadas, frente a las generaciones actuales de consolas, que abarcaran una gama de videojuegos clásicos pre-instalados. Así, el objetivo de Nintendo era obtener recursos suficientes para nuevos proyectos, como los que estaban realizando con la nueva consola de videojuegos que estaban preparando: el Nintendo Switch. Por otra parte, los fans esperaban que en la consola clásica

de Nintendo vinieran los juegos más emblemáticos de dicha consola, por un precio considerable. Así, Nintendo logró integrar ambos deseos: el precio de su consola se elevó un poco, pero la gama de videojuegos instalados en la misma se adaptó a las necesidades de sus consumidores y a sus deseos, por lo cual fue un éxito de ventas. Mientras que SONY, al vender su consola de juegos clásicos, no atendió a las necesidades de los clientes y decidió pre-instalar juegos de manera arbitraria, lo cual ocasionó un rotundo fracaso de ventas, en las cuales el precio de la consola terminó bajando hasta un 80% por el nulo éxito de ventas.¹³⁹

Lo anterior puede servir de un ejemplo claro del uso de la integración vertical en el marketing. Nintendo decidió integrar ambos deseos para que su consola fuera un éxito; mientras que SONY sólo decidió velar por sus propios intereses y esperar un éxito de ventas sustentado por la marca propia. Así, esto demuestra cómo, en el caso de Nintendo, ambos deseos pudieron integrarse de manera favorable: la empresa pudo obtener dinero para financiar otros proyectos, mientras que los fans estuvieron dispuestos a pagar el precio necesario por la consola clásica. En el caso de SONY, la situación desencadenó un conflicto, que suscitó el boicot por los fans hacia la marca.

La integración vertical, pues, necesita encontrar una situación en la que ambos deseos puedan coexistir, obteniendo así ambas partes los beneficios requeridos. Sin embargo, como Follett establece, no siempre puede existir la integración, ya que hay situaciones que no permiten aplicar estas técnicas. Cuando esto suceda, el conflicto es inevitable. El conflicto constructivo, a su vez, sirve para sacar beneficios de los conflictos: ya sea para aprender de ellos, para usarlos a favor, etc. Así, las aportaciones que Follett hizo en este ámbito, a inicios de la década del siglo XX aún resultan fructíferas para el análisis del marketing actual.

¹³⁹ Consulado en: <https://hipertextual.com/2018/12/playstation-classic-problemas-que-llevan-fracaso>

4. La ley de la situación enfocada al consumidor

Follett consideró que cada situación tenía particularidades que la hacían distinta de cualquier otra situación. En este sentido, aunque una misma situación se estableciera, incluso con la misma persona, tendría consecuencias distintas en todos los sentidos. Esto se debe a que el ser humano no es un ser estático, sino cambiante, que se ve mediado por su entorno, por las personas que convive, pero también con su estado de ánimo en los momentos que la situación determine. Así, la autora sugiere que los motivos de los sujetos se relacionan con la situación misma. Por ende, en el marketing, los mercadólogos tienen que tener esto presente al momento de realizar sus estrategias de venta.

El marketing tiene que tomar en cuenta los otros productos, el momento idóneo de venta, la situación que el país, la ciudad, el pueblo, etc., está viviendo y cómo esto tiene consecuencias en los consumidores. Así, un estado depresivo de la juventud, por ejemplo, representaría influencias en las compras de los jóvenes. Del mismo modo, al momento de realizar segmentos de mercado, los mercadólogos deben tomar en cuenta las particularidades que podrían crear situaciones que permeen el modo de concebir los productos por parte de los consumidores.

Conclusiones

Mary Parker Follett escribió en un momento en que la educación de la mujer apenas comenzaba a ser reconocida de manera formal. Por ende, sus ideas, a pesar de ser bien recibidas en la época, no tuvieron la trascendencia necesaria como las de sus coetáneos masculinos. La autora, a su vez, al escribir durante la primera mitad del siglo XX, se desarrolló en un ambiente en el cual la administración recién comenzaba a formalizar sus estudios. Por ende, muchas de las ideas y aportaciones que escribió pasaron desapercibidas, dado el carácter ambiguo de las corrientes administrativas; mientras que otras de sus ideas simplemente no se comprendieron en su época. Por tal motivo, resulta interesante realizar una nueva revalorización de su obra, a la par de un análisis de las aportaciones de la mismas, para rescatar algunas aplicaciones que pudieran tener peso en la administración actual; o bien, para realizar un mapeo de las posibles influencias de la autora en otros autores y con ello, poder entender más a fondo el proceso histórico por el cual se ha desarrollado la administración en general.

Follett fue una autora muy prolífica, que abarcó muchos temas en sus investigaciones, haciendo énfasis en la psicología organizacional, las relaciones humanas en las empresas y el conflicto. Sin embargo, en todos sus escritos, aportaba ideas tan originales para el periodo, que en la actualidad pueden ser utilizadas para diferentes ámbitos de la administración; o bien, pueden servir como antecedentes o justificación de las teorías contemporáneas.

En el caso del marketing, la autora no trabajó directamente con la disciplina, sin embargo, en sus escritos pudo expresar ideas que resultan interesantes para su aplicación; o bien, otras tantas ideas que más adelante autores contemporáneos pudieron haber utilizado para justificar sus teorías, tales como la ley de la situación, el conflicto constructivo, la no linealidad de las ciencias sociales, la complejidad, la respuesta circular, etc.

De este modo, se pueden constatar las aportaciones que la autora hizo en el marketing. La no linealidad del marketing propone un nuevo método de estudio de la disciplina que se enfoque en la complejidad y en las técnicas que el mercadólogo debe aplicar para el buen

funcionamiento del mismo. La respuesta circular, a su vez, expresa los mecanismos de acción del consumidor y cómo éstos siempre están mediados por los procesos mismos de compra. Esto a su vez, desencadenará situaciones en las que los consumidores anticipan sus acciones con respecto al mercado, pero a su vez, el mercado se ve influido por las acciones de los sujetos, lo que desencadenará una serie de actitudes que el mercadólogo puede tomar a su favor para el análisis del comportamiento del consumidor. El conflicto constructivo, por su parte, expresa los mecanismos que permitirán sacar ventaja del conflicto y cómo éste afecta en las necesidades de la mercadotecnia. La ley de la situación explica cómo el medio y el ambiente, así como la etapa de vida y el momento, influyen en las decisiones de compra de los consumidores.

Este trabajo sirvió como la muestra de un panorama de los múltiples conocimientos y las diversas aportaciones que la autora realizó en su vida para la administración. Sin embargo, aún queda un camino muy largo por recorrer para que su obra pueda llegar a los estudiantes e investigadores de habla hispana. A pesar de la importancia de la autora para la administración actual, el desconocimiento total de su obra, así como las nulas traducciones de sus obras completas, impiden al lector interesado en confrontar, analizar y aplicar el legado que la autora americana dejó en sus escritos.

Bibliografía

- Ávila Montes de Oca, Octavio, *La mercadotecnia lógica en el cambio*, México, Pac, 1995.
- Balaguer Planas, Ágeda *Historia de la mujer en la psicología; Mary Parker Follett*, Universitat de les Illes Balears, España, 2014.
- Bernal Payares, Omaira, “Evolución del pensamiento administrativo”, en *Brújula digital*, México, 2016.
- Carro, Fernando D., “La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada”, en *Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales*, La Plata, Universidad Nacional del Sur, 2012.
- Castro, Wilburg, “Evolución de la teoría administrativa”, en *Revista Universitaria San José*, Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, 2003.
- Capra, Fritjob, *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*, New York, Anchor Books, 1996.
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed., México, McGraw-Hill, 2004.
- Child, John, “Follett: El conflicto constructivo”, en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006.
- Dávalos Morales, José, “Conflictos de trabajo”, en Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 512. Consultado en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/15.pdf>
- “Dinámicas no lineales en fisiología humana”, en *Revista Andaluza de Medicina del Deporte*, 2008, 1, 3.
- Domínguez Bilbao, Roberto y Silvia García Dauder, “Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett”, en *Athenea Digital*, no. 7, España, 2005.

- Drucker, Peter. F., “Mary Parker Follett”, en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006.
- Follett, Mary Parker, *Creative experience*, New York, Peter Smith, 1951.
- , “La relación en la respuesta circular”, en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006.
- , “El conflicto constructivo”, en en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, McGraw-Hill, México, 2006.
- Godínez Jiménez, Héctor y Blanca Elvira Villarreal, *Enfoques de marketing*, México, UAM-I, 2010.
- Graham, Pauline (ed.), *Mary Parker Follett, precursora de la administración contemporánea*, México, McGraw-Hill, 2006.
- Hawkins, D., *et. al.*, *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing*, 9ª ed., México, McGraw Hill, 2004.
- Hernández Garnica Clotilde y Claudio Alfonso Maubert Viveros, *Fundamentos de marketing*, México, Pretince Hall, 2009.
- Holland, John, *Hidden order: How adaptation builds complexity*, Reading Mass: Addison-Wesley, 1995
- Kotler, Philip, *Marketing*, 8ª ed., México, Prentice Hall, 1998.
- , *Fundamentos de mercadotecnia*, 11ª ed., México, McGraw-Hill, 1997.
- Lamb, Charles *et. al.*, *Marketing*, 6ª ed., México, Thomson, 2002.
- Lerma Kirchner, Alejandro, *Mercadotecnia: Visión general*, México, Gasca Sicco, 2004.
- Marsh, Rick, “Mary Parker Follett: A proselytizer of the human relation school?”, en *Academia*, consultado en: https://www.academia.edu/4577048/MARY_PARKER_FOLLETT_A_PROSELYTIZER_OF_THE_HUMAN_RELATIONS_SCHOOL_2013
- Mendenhall, Mark E., *et. al.*, “Mary Parker Follett: Prophet of chaos and complexity”, en *Journal of Management History*, Junio, 2000.

- Molla, Alejandro (coord.), *Comportamiento del consumidor*, Barcelona, UOC, 2006
- Morse, Anson D., “*The Speaker of the House of Representatives*, by Mary Parker Follett”, en *Political Science Quarterly*, Academy of Political Science, USA, 1897.
- Nelson, Gary M., “Mary Parker Follet- Creativity and Democracy”, en *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, USA, 41; 2, 2017.
- Padrón Martínez, Claudia Liliana, “La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?”, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, núm. 52, 2017.
- Robbins, Stephen, *Administración*, México, Pearson, 2010.
- Sallenave, Jean Paul, *Marketing*, México, Trillas, 1999.
- Leon G. Schiffmann y Leslie Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, 10ª ed., Pearson, México, 2010.
- Santesmases Maestre, Miguel, *et.al.*, *Mercadotecnia. Conceptos y estrategias*, México, Pirámide, 2003.
- Theodore Roosevelt, “*The Speaker of the House of Representatives*, by Mary Parker Follett”, en *The American Historical Review*, University of Chicago Press, USA, 1896.
- Tonn, Joan C., *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, Yale University Press-New Haven & London, USA, 2003.
- William, Stanton, *Fundamentos del marketing*, 11ª ed., México, McGraw-Hill, 2000.
- Woolf, Virginia, *Una habitación propia*, Buenos Aires, Edición Sur, 1980.