

**EL CONCEPTO DE VIRTUD Y LA ADMINISTRACIÓN.  
LOS REFERENTES DE LA ACCIÓN ORGANIZADA**

**Área de investigación: Teoría de la Administración**

**Luis Antonio Cruz Soto**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

[lcruz@fca.unam.mx](mailto:lcruz@fca.unam.mx)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## EL CONCEPTO DE VIRTUD Y LA ADMINISTRACIÓN. LOS REFERENTES DE LA ACCIÓN ORGANIZADA

### Resumen

El objetivo de esta ponencia consiste en determinar la relación entre el concepto de virtud y la administración. La acción organizada que se produce en las organizaciones se sustenta en la posibilidad de los actores de emprender ciertas actividades orientadas al logro de objetivos, razón por la cual consideramos que lo que define su participación en ellas es la particularidad de sus acciones dentro de un ámbito de funcionamiento administrativo general. La principal conclusión a la que llegamos estriba en considerar el concepto de virtud como un elemento de explicación de la acción organizada. En el primer apartado realizamos un análisis del concepto de virtud en Aristóteles; posteriormente, determinamos el vínculo entre este concepto y la administración; finalmente, en el tercer apartado, realizamos un breve análisis del referente de la acción organizada a partir del concepto de virtud.

**Palabras clave.** Virtud, administración, división del trabajo, especialización, acción organizada.



## EL CONCEPTO DE VIRTUD Y LA ADMINISTRACIÓN. LOS REFERENTES DE LA ACCIÓN ORGANIZADA

### Introducción

La participación colectiva que se produce en la administración está determinada por los objetivos organizacionales, los cuales sirven de orientación para alcanzar un cierto orden al interior de ellas. El referente teórico de esta acción organizada que explicaremos en esta ponencia se sustenta en el concepto de virtud en Aristóteles. En esta ponencia exploraremos la idea de que la virtud define la acción organizada a partir de la división del trabajo, cuya referencia comunitaria se funda en la naturaleza humana. Para Aristóteles, la virtud se explica a partir de dos dimensiones de estudio: por la disposición de tareas que son necesarias en una comunidad, en donde el hombre participa como poseedor de una actividad que le es propia, y por la necesidad del hombre para satisfacer sus necesidades espirituales de una vida auténtica. En este trabajo nos referiremos fundamentalmente a la primera vertiente de estudio debido a que es ahí en donde es posible comprender la acción organizada, en el sentido que la organización, a través de la estructura funcional, establece espacios de acción en los hombres para concretar la división del trabajo y la posibilidad de que los actores emprendan una actividad que les es propia, que es lo que define, en una de sus acepciones, el concepto de virtud en Aristóteles.

### El concepto de virtud en Aristóteles

El concepto de virtud (*areté*) en Aristóteles alude a la acción del hombre referida a la comunidad.<sup>1</sup> El vínculo del hombre con la comunidad en Aristóteles se encuentra condicionado en el bien común, lo cual está referido a la posibilidad del hombre en concretar el bien vivir y la vida buena, en el sentido de conformar una cualidad inherente al hombre para adquirir una forma de comportamiento vinculada a la comunidad. La actividad está relacionada a la comunidad, pero la aspiración del bien es una cualidad propia de los actos virtuosos a partir de un modo de ser, con lo que estamos en posibilidades de definir la orientación ética de lo que el hombre hace ante la comunidad, y, al mismo tiempo, comprendemos el propósito de la vida buena, aquello que el hombre emprende

<sup>1</sup> Aristóteles señala que siendo dos las partes del alma, la virtud se divide entre la que posee la razón, que son las intelectuales, y su obra es la verdad acerca de la naturaleza de las cosas, y la virtud que corresponde a la parte irracional, de lo que resulta el carácter moral del hombre (Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1221b, versión de Antonio Gómez Robledo). A las primeras, las racionales, Aristóteles las denomina *dianoéticas*, las cuales son parte de la naturaleza del hombre y se perfeccionan por la enseñanza; en tanto que las segundas se originan por los apetitos o el placer, pero se perfeccionan hacia el bien por la costumbre en la comunidad, y se les denomina éticas, de lo que resulta que ninguna de las virtudes éticas se producen en nosotros por naturaleza, puesto que ninguna cosa que existe por naturaleza se modifica por la costumbre (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1103a, versión de Julio Pallí Bonet).



placenteramente con vistas a su propia felicidad. El concepto de virtud que estudiaremos en este trabajo se encuentra referido a los actos virtuosos que los individuos realizan, en el entendido de que gracias a la virtud la actividad individual se orienta a la comunidad, de ahí la importancia que reviste para los individuos la identificación y realización de una función que les es propia.

Düring señala que el ser activo significa ejercer una actividad, así como poseer varias capacidades, pero cuando practica la más valiosa de ellas es activo absolutamente o en alto grado,<sup>2</sup> debido a que realiza una actividad auténtica que genera un bien y satisface al ser; la diferenciación de capacidades en el hombre no otorga en sí misma la posibilidad de comprender el significado del hombre virtuoso, sino que es preciso identificarla conforme a la razón. La interpretación de la racionalidad en su sentido activo significa practicarla de acuerdo con una función que es propia de cada quien, aquello que la razón nos ha orientado para promoverla conforme a lo que hemos cultivado en la comunidad mediante el hábito; de esta manera podemos definir inicialmente el concepto de virtud como la realización de una actividad conforme a la razón y a nuestra vida comunitaria.

Las virtudes se practican porque únicamente de esta manera se cumple la doble finalidad del bien común y la vida buena, las dos cualidades que son propias de la virtud, de ahí que Aristóteles sostenga que una actividad debe ser virtuosa para estar en consonancia con lo que es propio de cada quien, con lo que comprendemos el significado del acto que indica que para hacer el bien es imprescindible que se realice una actividad, y ésta debe corresponder con lo mejor que hay en cada uno de los individuos, una particularidad que los distinga de los demás. La virtud está vinculada estrechamente al *télos* del hombre, pues, como señala Werner Jaeger, “**El ‘fin’ de cada naturaleza debe buscarse en alguna actividad importante**, en alguna viva eficacia que ella tenga. En el conjunto de sus obras y funciones (*érgon*) ha de destacar una como su peculiar virtud (*oikeía areté*) frente a todos los demás individuos o especies; ésta es la obra que es esencial a ella y constituye su *télos*. La tarea de cada naturaleza está determinada por su capacidad innata” y la capacidad innata en el hombre está referida a la comunidad.<sup>3</sup>

La distinción entre la mera actividad y la actividad conforme a la virtud estriba en concebirla de acuerdo con lo que es mejor y más placentero para el individuo, pues si bien en la condición humana el hombre se caracteriza por emprender una tarea, como parte de las necesidades que son propias de una comunidad, cuando esa tarea se encuentra fundada en la virtud entonces habrá de ser la más perfecta, lo que implica la correspondencia entre la promoción de una actividad con su ser, aquello que es propio de él, con lo que se establece la condicionante de acción fundada en un fin individual y en el bien común.

<sup>2</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles. Exposición e interpretación de su pensamiento*, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005, pp. 656 y 657.

<sup>3</sup> Werner Jaeger, *Aristóteles. Base para la historia de su desarrollo intelectual*, p. 83 (subrayado del autor).



Si el hábito es lo que se practica en forma consuetudinaria para su perfección, lo que promueve el significado de la virtud es la diferenciación de habilidades para la realización de la función que se inscribe a partir de la disposición de una actividad, y las mejores aptitudes son propios de lo que está dispuesto en la comunidad; al cuidado diligente de esa aptitud, como sucede con una planta, cuidada y cultivada por un jardinero, así también sucede con el hombre, por lo que algunos de ellos son mejores que otros para ciertas actividades, porque desde su nacimiento tienen la aptitud para el cultivo de ciertas habilidades en mayor medida que otros, y mediante la atención cuidadosa de esas aptitudes en su relación comunitaria pueden alcanzar la máxima perfección.<sup>4</sup> Gracias a esto estamos en posibilidades de comprender el significado de la división del trabajo en la comunidad, en el entendido de que los que participan en ella se complementen unos a otros en la satisfacción de sus necesidades, como se encuentra establecido en la administración a partir de la organización de funciones y que queda establecido a través de la estructura orgánica, y que desarrollaremos a partir de la segunda parte de esta ponencia.

Aristóteles señala que el carácter moral se desarrolla por obra de la costumbre y el hábito; se forma en nosotros por la orientación que un hábito no innato nos imprime para movernos reiteradamente en cierto sentido, donde acaba por ser operativo.<sup>5</sup> La reiteración de la actividad que nos es propia y que la hemos aprendido por la costumbre nos permite hacerla de la mejor manera, y nos hace expertos para la función hasta alcanzar cierta excelencia en su realización, en eso consiste el hábito que define a la virtud.

Si, entonces, la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón, o que implica la razón, y si, por otra parte, decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno, como el tocar la cítara es propio de un guitarrista y de un buen guitarrista, y así en todo añadiéndose a la obra la excelencia queda la virtud (pues es propio de un guitarrista tocar la cítara y del buen guitarrista tocarla bien), siendo esto así, **decimos que la función<sup>6</sup> del hombre es una cierta vida, y ésta es una actividad del alma y unas acciones razonables**, y la del hombre bueno estas mismas cosas bien y hermosamente, y cada uno se realiza bien según su propia virtud.; **y si esto es así, resulta que el bien del hombre es una actividad del alma de acuerdo con la virtud, y si las virtudes son varias, de acuerdo con la mejor y más perfecta, y además de una vida entera.**<sup>7</sup>

La virtud se define por la función, como la actividad del alma conforme a la razón, con lo que queda establecido la excelencia en la actividad, esto es, la posibilidad de que la función que emprendemos por nuestra virtud obedezca a lo mejor que hay en nosotros para la realización de una tarea, aquello que nos corresponde emprender por estar sustentado en la actividad más perfecta. Esta dimensión de la virtud que nos señala Aristóteles ofrece el

<sup>4</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles. Exposición e interpretación de su pensamiento*, p. 713.

<sup>5</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1220a y b.

<sup>6</sup> Aquí, el término *érgon* se traduce como función; por nuestra parte emplearemos el término función como la finalidad de la actividad.

<sup>7</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1098a (subrayado del autor).



mejor vínculo del hombre con la comunidad, en el sentido de constituirse como la mejor posibilidad de acción que hay en nosotros para el cumplimiento de la función, que satisfaga de la mejor manera a la comunidad, y, al mismo tiempo, capaz de lograr la plena satisfacción al hombre por ejercer una actividad, con ello podemos advertir en el pensamiento aristotélico que si bien la división del trabajo consiste en la diversificación de funciones, de acuerdo con lo que la comunidad demanda para su subsistencia, también implica asumir el sentido de lo humano, en su doble objeto del bien común y de la vida buena. La virtud se instituye como el principal mecanismo del hombre para la realización plena de la función, de acuerdo con lo que la propia comunidad le ha permitido emprender para la construcción de una obra.

La virtud expresa la perfección de la facultad que se materializa en la acción. Gómez Robledo señala que la virtud es para Aristóteles toda excelencia en general, toda potenciación valiosa de una facultad o de un acto, con lo que lo humano transita ante nosotros en su mejor aspecto, cuya ostentación posee el sello del valor,<sup>8</sup> aquello que se pronuncia de la mejor manera ante los demás y ante sí mismo: “La virtud en general es una excelencia o perfección cualquiera radicada en cualquier ente y en cualquiera de sus atributos, el punto de madurez, como dice Piat, del sujeto en que dicha excelencia reside. Éste es el sentido nativo e inmediato de la *Areté* helénica, una de tantas voces en que aparece, apenas modificado, el prefijo *ari*, que significa perfección”.<sup>9</sup>

La naturaleza del acto virtuoso está referida a la facultad más perfecta, debido a que no es posible, como ya lo dijimos, que una cualidad no tenga ante sí la contraparte de la acción, pues en caso contrario no podría comprenderse como una virtud del hombre. Ambos elementos, la facultad y el acto, designan a la función, porque en este concepto está contenido tanto la cualidad, esto es, la tarea que corresponde realizar a cada quien, y la acción, el referente de la actividad orientado a la comunidad.

Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que realice bien su función; por ejemplo, la virtud del ojo hace bueno el ojo y su función (pues vemos bien por la virtud del ojo); igualmente, la virtud del caballo hace bueno el caballo y útil para correr, para llevar el jinete y para hacer frente a los enemigos. Si esto es así en todos los casos, **la virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su propia función.**<sup>10</sup>

La tarea del hombre virtuoso va acompañada con su modo de ser, un principio de la condición humana que da sustento ético al acto del alma, y esta función se transfiere a la concepción de la comunidad como espacio de acción en donde la virtud materializa su finalidad, en el sentido de ser un ente constitutivo de la diversificación de tareas.

<sup>8</sup> Antonio Gómez Robledo, *Ensayo sobre las virtudes intelectuales*, p 11.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p 19.

<sup>10</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1106a (subrayados del autor).



Asimismo, la función se convierte en una particularidad del individuo frente a los demás que fundamenta una finalidad particular, por lo que la conducta humana tiene su explicación en la tarea, cuya realización se impone como una posibilidad propia de lo que el hombre mismo es, una tarea propia que no es otra cosa que el despliegue vital de su principio formal constitutivo en donde se encuentra su excelencia o virtud.<sup>11</sup>

Toda acción que emprende el hombre tiende a la perfección de la actividad que es propia de cada quien con el fin de que se asemeje a la naturaleza, en el entendido de que ella coloca a las cosas en su lugar para que cumplan de la mejor manera su función, pues la naturaleza, advierte Aristóteles, no hace nada arbitrariamente, sino que acomoda cada cosa para un fin particular, y de esta forma cada instrumento alcanza su mayor perfección, al servir no a muchas cosas, sino a una sola.<sup>12</sup> La acción humana aspira a esta misma concepción de la naturaleza cuando se encuentra inserta dentro del significado de la virtud que estamos analizando, con lo que podemos derivar la idea de la especialización de funciones y de la división del trabajo, que se proyecta en la administración mediante la estructura orgánica, dentro de la cual la designación de un puesto corresponde con la realización de una tarea de acuerdo con las aptitudes de los individuos que habrán de ejercerlas.

### **El concepto de virtud y la administración**

El concepto anterior que hemos analizado de la virtud en Aristóteles nos permite hacer referencia al comportamiento comunitario que desarrollan los individuos, dentro de un ámbito de funcionalidad colectiva, que es lo que procuran las acciones del hombre en la comunidad. Desde este punto de vista, la virtud es una facultad del hombre que le permite vivir en la comunidad realizando las cosas para las que es apto. La actividad implica la manifestación activa del hombre; el ser activo es la condición propia de lo humano para lograr una pertenencia hacia la comunidad y hacia las propias acciones que realiza en su individualidad para satisfacer sus propias necesidades.

El trabajo y la virtud son elementos indisolubles para alcanzar el *telos* del hombre, una finalidad, de ahí la importancia que tiene la virtud para alcanzar la máxima expresión humana, ante el propio hombre considerado en su individualidad y ante la comunidad, como una forma de vincularse de la mejor manera con ella. Esta alusión a la comunidad que plantea Aristóteles es la referencia más inmediata que encontramos en la organización: cuando el hombre realiza lo que le corresponde cumplirá mejor sus funciones que la ella demanda y le servirá para obtener más eficazmente sus propios objetivos. Éste es precisamente el espíritu de la especialización contenido en la administración mediante la estructura formal; aun cuando las cualidades que definen a la administración y a la

<sup>11</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p 21.

<sup>12</sup> Aristóteles, *Política*, 1252 b (versión de Antonio Gómez Robledo).



organización es el trabajo especializado, la ubicación de los individuos que habrán de desempeñar una función específica tiende a una mayor eficacia en el trabajo colectivo, lo cual va más allá de la mecanización del trabajo, implica una necesidad ante los propios requerimientos organizacionales, de manera que el trabajo de una organización, como señala Herbert Simon, se subdivide con el fin de que los procesos que requieran una habilidad definida puedan ser realizados por personas que la posean.<sup>13</sup> La idea de la administración, siguiendo al propio Simon, no es el de especializar, sino el de especializar de una manera determinada en atención a ciertas líneas que conducirán a la eficiencia administrativa,<sup>14</sup> lo cual es una condición de la división de tareas y de la estructura funcional en las organizaciones.

Para Aristóteles “Es imposible realizar en la vida de sociedad<sup>15</sup> una labor auténtica, si no se tiene una determinada cualidad, es decir, si no se es un hombre valioso, un *spudaiós*. Pero, ser valioso significa tener virtudes.”<sup>16</sup> La vida del hombre en la comunidad significa el cumplimiento de una función de acuerdo con ciertas cualidades. En la organización el individuo actúa de una determinada manera porque realiza una ocupación que es propia de ella. Lo que proyecta la vida organizacional a través de la administración es la posibilidad de que las labores se realicen de acuerdo con la virtud de los hombres, esto es, que realicen su función de acuerdo con lo que les es propio hacer; en este sentido se plantea la importancia de la estructura formal, como una manera de orientar mejor las funciones hacia quien puede desempeñarlas mejor, de ahí que Henri Fayol señale que “para crear un cuerpo social útil no basta con agrupar hombres y distribuir funciones; es preciso saber adecuar el organismo a las necesidades, encontrar los hombres necesarios y poner a cada uno en el lugar en el que pueda rendir más servicios; es preciso, en suma, numerosas y serias cualidades”.<sup>17</sup> Aristóteles lo señala de la siguiente manera:

Puesto que toda facultad de sensación ejerce su actividad hacia un objeto sensible y que tal facultad, cuando está bien dispuesta, actúa perfectamente sobre la más excelente de las sensaciones (...), se sigue que la mejor actividad de cada facultad es la que está mejor dispuesta hacia el objeto más excelente que le corresponde, y esta actividad será la más perfecta y la más agradable. Pues toda sensación implica placer (...), si bien es más agradable la más perfecta, y la más perfecta es la del órgano bien dispuesto hacia el mejor de los objetos, y el placer perfecciona la actividad.<sup>18</sup>

La disposición de las actividades genera en el individuo la satisfacción por realizar mejor la función que le corresponde; a partir de eso, constatamos dos dimensiones mediante las que la organización proyecta escenarios de vinculación entre el hombre y el trabajo, a través de

<sup>13</sup> Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, p. 11.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>15</sup> Quizá deba decir comunidad.

<sup>16</sup> Citado por Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 680.

<sup>17</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 205.

<sup>18</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1174b.





la división de funciones: la satisfacción del hombre por el trabajo y la disposición de labores como forma de organización, que Aristóteles señalaría como una mejor manera de servir a la comunidad. La delimitación de tareas permite que los individuos realicen la función que les es propia, recordemos que para Max Weber los nombramientos se fundamentan en la calificación profesional, atendiendo a su propuesta de administración burocrática: “Su aplicación [de las leyes y las normas] exige en ambos casos, para que se logre la racionalidad, una *formación profesional*. Normalmente sólo participa en el cuadro administrativo de una asociación el calificado profesionalmente para ello mediante pruebas realizadas con éxito; de modo que sólo el que posea esas condiciones pueda ser empleado como *funcionario*”.<sup>19</sup>

Gracias a la especialización de funciones es posible pensar en la satisfacción del hombre por el trabajo, en el sentido de que las acciones que cumpla estarán enmarcadas en el placer que representa ver realizada su obra, de acuerdo con su propia virtud. Aristóteles señala lo siguiente: “[...] en ninguna obra humana hay tanta estabilidad como en las actividades virtuosas, que parecen más firmes, incluso, que las ciencias; y las valiosas de ellas son más firmes, porque los hombres virtuosos viven sobre todo y más continuamente de acuerdo con ellas”.<sup>20</sup> Así, se establece un vínculo entre la sensación y la virtud, lo que genera en el comportamiento administrativo, además, una mayor posibilidad de eficacia, debido a que las actividades de los individuos estarán mejor dispuestas para realizar la función que les es propia.

Por otro lado, el hecho de que se produzca la diferenciación de funciones obedece a criterios de racionalidad que las organizaciones deben atender para cumplir mejor con sus expectativas de funcionamiento; la especialización no está contemplada dentro del esquema normativo del deber ser, sino que es una condición de principio para que la organización exista, como lo advierte Herbert Simon: “Se diría que la sencillez del principio de especialización es una sencillez engañosa, un sencillez que oculta ambigüedades fundamentales. Porque **la “especialización” no es una condición de la administración eficiente: es una característica inevitable de todo esfuerzo de grupo**, cualquiera que sea la eficiencia que ese esfuerzo pueda tener. **La especialización significa simplemente que diferentes personas están realizando cosas distintas**”.<sup>21</sup>

La especialización proporciona la estipulación de actividades contenidas en la propia estructura formal y obedece a la ordenación de tareas en la organización, lo que significa un propósito objetivo para lograr los fines para los que fue creada. De esta manera, la especialización no es una distribución de labores arbitraria, sino que funge como elemento de planificación perfectamente delimitada con base en criterios de competencia que

<sup>19</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, p. 175 (subrayados en el original).

<sup>20</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1100b.

<sup>21</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 22 (subrayados del autor).



deberán cubrir quienes ocupen los puestos.<sup>22</sup> Bajo esta óptica, el carácter de participación comunitaria de la organización contempla los mecanismos de acción que el hombre desarrolla para su supervivencia e implica la posibilidad de él mismo para desarrollar su propia obra individual, de acuerdo con su virtud.

### La virtud como referente de la acción organizada

La gran cantidad de necesidades que requiere la comunidad, según el significado del pensamiento aristotélico, proyecta la esencia de la división del trabajo en la organización moderna, misma que requiere de la formalización a medida que ésta crece y se diversifican sus funciones. De ahí podemos decir que el carácter formal de las organizaciones representa una cuestión de principio para alcanzar el orden social al interior de ellas, sustentado en normas de cumplimiento para quienes la conforman, en el sentido de conformar un cuerpo homogéneo de tareas que orientan el trabajo colectivo de la organización, en función de los objetivos establecidos, lo que da sentido al trabajo organizado, de ahí la importancia de darle una formalidad a la división del trabajo debido a que esto permite esperar un tipo de acción *controlado* organizacionalmente por la estructura orgánica, por esta razón Renate Mayntz señala que “Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. [...] la división del trabajo que surge espontáneamente en ellos no tiene duración mientras no se establezca en reglas”.<sup>23</sup> La organización define todo lo que se realiza funcionalmente en la misma, que debe ser formalizada para obtener de ella una mayor duración y significado para la acción organizada; es decir, la división del trabajo que en un inicio es una abstracción, una acción entendida subjetivamente por todos quienes integran una organización, se formaliza con el fin de obtener de ello una objetivación permanente al interior de ella, con esto se establece la necesidad de organizar los esfuerzos colectivos hacia un objetivo común, que paulatinamente se van estandarizando y convierte al ente organizacional en una unidad ordenada, cuyo fin es adquirir la mayor eficacia en las tareas.

Sólo cuando un grupo ha llegado a un tamaño grande se encuentra que los miembros no están ya ligados por un contacto permanente cara a cara. Desde este momento nadie es capaz ya de observar personal y simultáneamente todas las actividades y dirigirlas mediante continuas órdenes adecuadas. Por ello se hacen indispensables una reglamentación firmemente establecida, una delimitación de competencias, una definición de papeles y una delegación de autoridad. Sólo en la medida en que surja una ordenación semejante la organización se hará independientemente de sus miembros concretos, cuyo comportamiento se acomodará cada vez más a las expectativas formalizadas por la constitución de la

<sup>22</sup> Vid., Max Weber, *op. cit.*, p. 173 y ss. y 695 y ss.

<sup>23</sup> Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, p. 111.



organización. Al mismo tiempo, las relaciones se hacen más objetivas y más impersonales.<sup>24</sup>

Cuando la organización alcanza un grado de formalización, por mínimo que éste sea, las directrices de funcionamiento ya no obedecen a un espacio de conducta arbitrario del individuo, sino que su actuación se restringe a la propia posibilidad de comportamiento que asigna la organización: cuanto más formalizada se encuentra ésta existen mayores posibilidades de *control* administrativo; en este sentido, esta capacidad de *control* de la administración sobre cualquier otra manifestación del hombre se impone como una necesidad de los esfuerzos organizacionales, lo que restringe el ámbito de acción de los individuos en el interior de las organizaciones.<sup>25</sup>

La estructuración formal se impone por el fundamento técnico del trabajo, o bien se pone deliberadamente sobre la base de valores personales y sociales de propietarios y escalas de empresarios.<sup>26</sup> Esta idea de estructuración de funciones se sustenta en las propias condiciones que necesita la organización para cumplir con sus objetivos; de esto podemos derivar que quien define el carácter virtuoso de las acciones de los individuos es la organización, en el sentido de que limita la esfera de actuación de aquéllos: “El papel es, pues, la unidad de la estructura del sistema. En él se integra para Parsons la personalidad del que actúa con el sistema social, **siempre que sus motivos se adapten a los patrones normativos**”.<sup>27</sup> Los llamados papeles normativos constituyen el esquema básico de incorporación de los individuos a la organización; es decir, la aptitud del individuo debe enmarcarse en la función formal, lo que lleva implícito que el individuo realice las funciones que le son propias; sin embargo, no deja de ser excluyente, debido a que quien define las necesidades del individuo es la propia organización, en la cual pueden excluirse otras aptitudes. En este sentido, a partir de su definición técnica, según Amitai Etzioni, la *organización formal* constituye el esquema de división de tareas entre la posición de la organización y las reglas que se espera guíen la conducta de los participantes, definida por la administración.<sup>28</sup>

Aun bajo este sistema de funcionamiento profundamente racionalista de medios-fines en la organización para el cumplimiento de sus objetivos,<sup>29</sup> ésta procura que las tareas se

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 51.

<sup>25</sup> Una crítica a estos esquemas de funcionamiento administrativos de la modernidad los encontramos en Theodor Adorno y Max Horkheimer en sus obras *Sociológica*, tercera edición, Taurus, Madrid, 1979 (especialmente el capítulo “Cultura y administración”) y en *Dialéctica de la ilustración*, cuarta edición, Trotta, Madrid, 2001 (especialmente en el apartado “Concepto de Ilustración”), así como en el libro de William H. Whyte, Jr., *El hombre organización*.

<sup>26</sup> Ralf Dahrendorf, *Sociología de la industria y de la empresa*, pp. 83-84. Dahrendorf se refiere a la empresa o a la industria, aunque sus dimensiones de explicación bien podemos ubicarlas en toda organización moderna.

<sup>27</sup> Renate Mayntz, *op. cit.*, p. 55 (subrayados del autor).

<sup>28</sup> Amitai Etzioni, *Organizaciones modernas*, p. 56.

<sup>29</sup> Esta idea de la imposición que proyecta la organización también la encontramos en Henri Fayol, *op. cit.*, pp. 157 y ss.



desarrollen conforme a las aptitudes de los individuos. Esto responde a la idea de virtud de Aristóteles, bajo la óptica que hemos señalado en este trabajo. La función específica define el perfil del individuo dentro de la organización; la tarea por realizar en el puesto implica incorporarlo a la función que le es propia, de acuerdo con su virtud, en esto estriba el significado aristotélico de la división de funciones en el comportamiento administrativo: la delimitación de competencias que, en esencia, responden a las expectativas virtuosas de los individuos. Mientras la organización señala explícitamente lo que se exige a cada uno de los miembros, en torno a las perspectivas de tener que hacer, de deber hacer y de poder hacer;<sup>30</sup> en principio, a este idea responde el proceso de selección en las organizaciones, a la necesidad de la estructura formal, lo cual constituye un elemento de orientación de los actores organizacionales para encontrar individuos que posean, por lo menos, las capacidades, aun cuando las probabilidades de ser un buen *empleado* y poseer las cualidades indispensables es una tarea incierta,<sup>31</sup> debido a que lo que define estos elementos es el desarrollo mismo del trabajo. A pesar de esta visión racionalista en las organizaciones, gracias a estas determinantes el individuo encuentra la posibilidad de desarrollar su obra, aquello que la propia sociedad le ha enseñado para vivir en su calidad de hombre.

Podemos decir que la idea de virtud que Aristóteles teorizó constituye el principal elemento de explicación que podemos encontrar para entender la esencia de la función, desde el plano de discusión originado en el hombre. Morgan, citado por Pfeffer señala que el paradigma humanista radical —así denominado por el propio autor— “se ocupa de entender la manera en que los seres humanos construyen un mundo que a menudo perciben como limitado... y de buscar las formas en que ellos pueden ejercitar control sobre sus propias construcciones, que les permiten expresar y desarrollar su naturaleza en tanto seres humanos”.<sup>32</sup> Evidentemente, esta concepción se plantea dentro de una idealidad en la administración, pero no por eso lejana: se trata de la expresión humana que sustenta el carácter productor del hombre.

### Conclusión

La participación común que se produce en las organizaciones está determinada por los procesos de acción colectivos que aspiran a una ordenación de tareas establecidas formalmente en una estructura funcional. Para Aristóteles, la naturaleza del hombre está condicionada a la comunidad, en la necesidad del ser humano de integrar las labores que son indispensables para su sobrevivencia; a partir de esta determinante de acción común se produce la división del trabajo, misma que funge como una categoría de análisis en la explicación de la administración y lo que nos permite comprender el concepto de virtud en Aristóteles, en el sentido de alcanzar una disposición funcional de la acción individual en la comunidad que el hombre necesita para identificar una actividad que es propia de cada

<sup>30</sup> Renate Mayntz, *op. cit.*, pp. 106-107.

<sup>31</sup> Jeffrey Pfeffer, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, p. 136.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 20.



quien. En este sentido, la disposición de puestos, que es una cualidad de la acción organizada a través de la estructura funcional, permite la integración de individuos con características peculiares para el desarrollo de las funciones organizacionales y que les permite aspirar a la identificación de una actividad auténtica, los dos elementos que definen el concepto de virtud que hemos desarrollado en este trabajo.

### **Bibliografía**

ARISTÓTELES, *Ética Eudemia*, versión de Antonio Gómez Robledo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1994, edición bilingüe.

-----, *Ética Nicomáquea*, versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000.

-----, *Política*, versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe.

DAHRENDORF, Ralf, *Sociología de la industria y de la empresa*, UTHEA, México, 1965.

DÜRING, Ingemar, *Aristóteles. Exposición e interpretación de su pensamiento*, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005.

ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, Tr. Carlos Moreno Cañadas, Limusa, México, 1991.

FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, Tr. A. Garzón del Camino, décimo tercera edición, México, 1971.

GÓMEZ ROBLEDO, Antonio, *Ensayo sobre las virtudes intelectuales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

JAEGER, Werner, *Aristóteles. Base para la historia de su desarrollo intelectual*, Tr. José Gaos, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.

MAYNTZ, Renate, *Sociología de la organización*, Tr. José Díaz García, Alianza editorial, Madrid, 1990.

PFEFFER, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Tr. María del Pilar Carril Villarreal, Oxford, México, 2000.

SIMON, Herbert *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Tr. Amando Lázaro Ros, segunda edición, Buenos Aires, 1979.

WEBER, Max, *Economía y sociedad*, segunda edición, Tr. José Medina Echavarría, FCE, 1999.

