

IX. LA FORMACION DE LA ADMINISTRACION PRIVADA CAPITALISTA. LA GERENCIA ADMINISTRATIVA. . . .	231-258
21. Historia social de la administración indus- trial. Cooperación y división del trabajo. .	231
22. La administración como proceso gerencial. .	235
23. La administración gerencial. Trabajo de dirección y alta vigilancia . . . . .	243

## IX. LA FORMACION DE LA ADMINISTRACION PRIVADA CAPITALISTA. LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

### 21. Historia social de la administración industrial. Cooperación y división del trabajo

La cooperación en su forma histórica típica encarnó en la división manufacturera del trabajo, es decir, en la división técnica del trabajo. El proceso del trabajo es fragmentado en etapas sucesivas, asignadas a diferentes trabajadores; ésta es una forma de organización del trabajo que nace en la segunda mitad del siglo XVI y concluye a finales del siglo XVIII, cuando la manufactura se transforma en industria, esto es, cuando la maquinaria es incorporada al proceso del trabajo en forma más plena y vigorosa.

Antes del siglo XVI, en la Edad Media la producción era realizada por artesanos especializados en oficios. Cada oficio se caracterizaba por la unidad de ejecución, razón por la cual cada oficial comenzaba y terminaba él solo, o apoyado por un aprendiz, un determinado producto. La transición del feudalismo al capitalismo transforma gradualmente la artesanía en manufactura; de un lado, el capitalista congrega en un local a trabajadores con diferente oficio, del otro, a oficiales que realizan el mismo trabajo o un trabajo similar. Ambos sistemas, sin embargo, convergen en la manufactura: al final, de ambas formas nace el obrero que ejecuta sólo una parte del trabajo, un aspecto de la mercan-

cía.<sup>1/</sup> El oficio es abolido, surgiendo en su lugar operaciones - fragmentadas adjudicadas a cada trabajador; el oficio, que era un todo, se descompone en cada una de las operaciones que lo integraban.

El proceso de creación de un nuevo método de trabajo se ha - concretado; ahora los medios de producción concentrados en los talleres del capitalista acompañan la concentración de obreros que aportan su fuerza de trabajo. Sin embargo, su trabajo no tiene - ya una realización plena, como antaño; la producción no exige su especialización en oficios, sino la especialización dentro del - oficio, en un grupo de operaciones o, de ser posible, en una operación exclusiva.<sup>2/</sup> Se ha creado la *manufactura*<sup>3/</sup> y, como conse-

---

1/ La primera forma "poco a poco, se va convirtiendo en un sistema de división de la producción ... en las diversas operaciones especiales que la integran, cada una de las cuales se erige en función exclusiva de un obrero, siendo ejecutada en conjunto por la colectividad de estos obreros parciales". En la segunda forma "se distribuye el trabajo. En vez de hacer que un mismo oficial ejecute, una tras otras, todas las operaciones, éstas se desglosan, se aíslan y separan en el espacio, - confiándose cada una de ellas a un oficial distinto, para que entre todos, en régimen de cooperación fabriquen la mercancía deseada". Marx, *El Capital*, tomo I, pp. 272-273.

2/ La *división del trabajo* "consiste en la ruptura de los procesos implicados en la hechura del producto en múltiples operaciones realizadas por diferentes obreros". Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, p. 92.

3/ "De una parte la manufactura brota de la combinación de diversos oficios independientes, que mantienen su independencia y su aislamiento hasta el instante en que se convierten en otras tantas operaciones parciales y entrelazadas del proceso de - producción de una misma mercancía. De otra parte, la manufactura brota de la cooperación de artesanos afines, atomizando su oficio individual en las diversas operaciones que la integran y aislando éstas y haciéndolas independientes hasta el - instante en que cada una se convierta en función exclusiva y específica de un obrero". Marx, *op. cit.*, pp. 243-244.

cuencia de esta creación, nace el obrero parcial.<sup>4/</sup> Se forma un mecanismo productivo que, como el *Leviatán* de Hobbes, está integrado por hombres, mejora la capacidad productiva del obrero en beneficio del capital e inhibe, por tanto, todo el potencial de su creatividad.<sup>5/</sup> Este hecho, sin embargo, es producto de la necesidad histórica: desde principios del siglo XIX Charles Babbage había expuesto por primera vez la extensión posible de la división del trabajo y las ventajas que entraña para el capitalista.<sup>6/</sup> Casi un siglo después, Taylor realizó el más célebre intento por perfeccionar la división del trabajo al través del estudio de tiempos y movimientos<sup>7/</sup> de los trabajadores, para mejorar la productividad del obrero y, desde luego, garantizar más ganancia al patrón.

---

4/ "El obrero total combinado que forma el mecanismo viviente de la manufactura es, en realidad, una suma de *obreros parciales* y limitados de este tipo". *Ibíd*, p. 274.

5/ "Comparado con los oficios independientes, la división del trabajo permite, pues, producir más en menos tiempo, o lo que es lo mismo, potencia la fuerza de trabajo". *Ibíd*.

6/ "Que el fabricante, al dividir el trabajo a realizar en procesos diferentes que requieren cada uno distintos grados de habilidad y fuerza, puede adquirir exactamente la cantidad precisa de ambas, necesaria para cada proceso; mientras que si todo trabajo es realizado por un trabajador, esa persona tiene que poseer habilidad suficiente para llevar a cabo lo más trabajoso de las operaciones en las que está dividido el arte". "Sobre la división del trabajo", p. 35.

7/ Este estudio se resume en cinco puntos: "*Prímero*. Encontrar, digamos, 10 ó 15 hombres *distintos* que sean especialmente duchos en hacer el *trabajo determinado* que ha de analizarse. *Segundo*. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo que se está investigando. *Tercero*. Estudiar, con un cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de los movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de ha

De este modo, del proceso del trabajo fundamentado en la división técnica emergen productos que muestran, a la vez, su naturaleza de mercancía y el método empleado en su fabricación. De un lado, en la cooperación, cada obrero puede producir una parte del producto y al final, todo unido, éste expresa una totalidad que conjunta la integración de partes; del otro, la cooperación empeña a cada obrero en una etapa sucesiva que se encadena hasta crear el producto.<sup>8/</sup> Así, el producto muestra la forma en que ha sido elaborado, es decir, mediante la división del trabajo, en cualquiera de sus dos variables, y también la forma de organización de la propia manufactura, es decir, si es heterogénea u homogénea. La manufactura homogénea u orgánica, como lo aclara Marx, es más desarrollada e implica, por tanto, una división del trabajo también más desarrollada; coincide en pleno, por ejemplo, con el método de Babbage para elaborar alfileres.<sup>9/</sup> La mercancía, -trabajo muerto, expresa la forma de organización del trabajo vivo

---

cer cada elemento de la labor. *Cuarto*. Eliminar todos los elementos en falso, los lentos y los inútiles. *Quinto*. Después -de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos". Taylor, *op. cit.*, p. 104.

8/ "La organización de la manufactura presenta dos formas fundamentales ... unas veces el objeto fabricado está compuesto -por un conjunto puramente mecánico de productos parciales independientes; otras veces, es el resultado de una serie sucesiva de manipulaciones y procesos enlazados entre sí". Marx, *op. cit.*, p. 277.

9/ Babbage divide el proceso de elaborar alfileres en siete operaciones, que van del suministro de la materia prima -el alambre- al empaquetado de los productos -los alfileres-, asignando a cada cual tiempo y costo por cuenta triple: del fabricante, salarios y herramientas. "Sobre la división...", pp. 40-41.

que la crea y la fórmula orgánica que encarna en la manufactura - para producirla; la mercancía es un espejo en el cual se refleja el trabajo humano, su forma, su extensión y el modo específicamente administrativo como es organizado por el capital.

## 22. La administración como proceso gerencial

La palabra *dirección* es usada en español con un doble significado y, por tanto, en forma ambigua; por una parte, es empleada para hacer referencia al proceso de gobernar, significando de esta manera: mandar, regular, conducir; por otra parte, implica manejar o administrar.<sup>10/</sup>

Por su parte, *gestión* significa manejo o administración, y - su origen se remonta a la palabra latina *gestio - onem*; de este modo, el gestor es un manejador, manipulador o procesador. En español *gestión* equivale en inglés a *management* (manejo, conservando su sentido desde el latín); el error proviene cuando del inglés u otra lengua se traduce al español por *dirección*. Existen, sin embargo, otras causas que son fuente de confusión; tal es el caso - del idioma alemán, tan alejado del nuestro, y en el cual el mandar, regular o conducir se denomina mando o comando (*Kommand*) y - el manejar, gestionar y administrar se denomina *dirección* (*direktion*). Esta es la forma como utiliza Marx ambas palabras en *El* -

---

<sup>10/</sup> Nurock dice que en el latín la palabra *dirección* se refiere a las funciones inherentes de la clase gobernante y que está claramente emparentada con los vocablos *rex, regere y regulatio*. "The etymology of administration", p. 38.

*Capital*, especialmente en el tomo I, en la sección correspondiente a la "cooperación".<sup>11/</sup> En realidad, dirección es equivalente de *gerencia* (de la voz latina *gerere*, dirigir), en tanto que administración lo es de *gestión*; por tanto, cuando se emplean los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de gestión y administración<sup>12/</sup> se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo.

Esta disgresión que nos ha llevado al terreno etimológico, - sirve para evitar cualquier confusión en el uso y significado de los términos que hemos estado utilizando, es decir, política y administración, dirección y gestión, gerencia y acción. Volvamos - al tema de este trabajo.

La forma de trabajo histórico que se manifiesta en la cooperación y la división del trabajo, aparece organizada en la actualidad dentro de la gran industria maquinizada; antes, históricamente, tuvo su origen en la manufactura y antes, aún más, en la -

---

<sup>11/</sup> Al respecto consultamos: Karl Marx, *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Dietz Verlag, Berlín, 1968, p. 350.

<sup>12/</sup> "Atendiendo su etimología, el término *administración* se deriva de la palabra *administratio-onis* ... y *administrar* viene de *ad*, *a*, y *ministrare*, servir, cuidar. También se hace derivar *administrar* de *ministrare*, *ad manus trahere*, traer a mano ... El administrador ministra, maneja, sirve, provee, ejerce un cargo. Por último, *ministrare*, verbo proveniente de la voz *minister* (que sirve o ayuda), se forma mediante el tema *minis*, contrapuesto a *magis*, que sugiere la idea de actividad subordinada, carácter que resulta visible en términos como ministro e inclusive administración, entendida como servicio". López Alvarez, *La administración pública y la vida económica de México*, pp. 22-23.

empresa hidráulica del despotismo oriental. En estos casos, el trabajo ha revestido un carácter social y presupone el empleo masivo de medios de producción centralizados; es decir, esta forma de trabajo se realiza en gran escala.<sup>13/</sup>

En una organización relativamente compleja, como la manufacturera, se da una simbiosis entre la dirección y la administración que encarna el capitalista;<sup>14/</sup> pero, cuando las fuerzas productivas generan formas de organización más complejas -como la manufactura desarrollada y la industria-, ambas funciones tienden a divorciarse quedando la primera como facultad del propietario y

---

<sup>13/</sup> "Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida de una *administración* que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales". Marx, *op. cit.*, pp. 266-267. Wenceslao Roces traduce literalmente *dirección*, como lo escribe el propio Marx; pero, por las razones arriba expuestas, incorporamos la palabra *administración* a su contenido plenamente coincidente.

<sup>14/</sup> "Por su forma la dirección capitalista es una *dirección despotica*. Al desarrollarse la cooperación en gran escala, este despotismo va presentando sus formas peculiares y características; primero, tan pronto como su capital alcanza su límite mínimo, a partir del cual comienza la verdadera producción capitalista el patrono se exime del trabajo manual" ... "Esta función de dirección, de vigilancia y enlace, se convierte en función del capital tan pronto como el trabajo sometido a él reviste carácter cooperativo. Como función específica del capital, la función directiva asume también una importancia específica" ... "el capitalista no es tal capitalista por ser director industrial, sino al revés: el director industrial por ser capitalista. El alto mando sobre la industria se convierte en atributo del capital, como en la época feudal era atributo de la propiedad territorial el alto mando en la guerra y en el poder judicial". *Ibid*, pp. 67, 268.

la segunda en manos de administradores profesionales, sujetos a - su persona. La administración capitalista de la manufactura brota, de este modo, de la separación del trabajo intelectual con - respecto del trabajo manual. Cuando ambos están confundidos -como ocurrió en las sociedades precapitalistas- la administración, como organización separada, es inexistente; la administración nace de la división entre la organización del trabajo, como trabajo intelectual, y el trabajo mismo; o, para hablar con mayor propiedad, de la división entre quienes dirigen el trabajo y quienes - trabajan.<sup>15/</sup>

En realidad, el obrero manual piensa por cuanto que hace y, asimismo, el patrón o gerente no sólo piensan sino también hacen. La división *no* es entre concebir y hacer. La distinción, por el contrario, parte de la división del trabajo, no de la separación de un hombre al cual dividiéramos en mente y acción; lo que se divide es el trabajo: de un lado, quien dirige el alcance y modo de

---

<sup>15/</sup> "Quizá el elemento más destacado de la administración científica moderna sea la idea de la *tarea o labor*. *El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría - de los casos cada operario recibe instrucciones completas - por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que llevar a cabo, así como los medios que habrá de em- - plear para realizar el trabajo. El trabajo así planificado constituye una labor que tiene que resolverse, tal como lo - explicábamos más arriba, no por el trabajador, sino, casi en todos los casos, por el esfuerzo conjunto del obrero y la di - rección. Esta labor previa específica no sólo es la que tie - ne que hacerse, sino también como tiene que hacerse y el - tiempo señalado para hacerlo". Taylor, op. cit., p. 43.*

realización -el propietario-;<sup>16/</sup> del otro, quienes lo realizan -los obreros. Tal es la razón por la cual el concepto de *tarea*, término empleado por Taylor, da por existente la división del trabajo en su máxima expresión y supone, como consecuencia, la división del trabajo intelectual con respecto del trabajo material. - Por ello, el obrero, en contraste con su antepasado, el artesano, no realiza un oficio cabal, sino una operación elemental que le es impuesta desde fuera; hace lo que otro planea para él. El obrero ha sido reducido, por efecto de la cooperación y la división del trabajo, a realizar una sola operación; pero además, como el trabajo intelectual ha sido monopolizado por la gerencia, el obrero queda circunscrito, sobre todo en las fábricas maquinizadas, a la pura realización de una tarea concreta mecánica, rutinaria y reiterativa, desprovista de creatividad, iniciativa e inventiva. Desarrolla labores tediosas, repetidas, extraordinariamente especificadas, que restan imaginación, calidad y calificación a su fuerza de trabajo.

Así, esta división es a la vez una asignación del trabajo. - La cooperación hace concurrir trabajadores que realizan un trabajo parcial, a la vez que material; es la división del trabajo *entre los obreros*. La división del trabajo, fruto de la cooperación, sufre a su vez un proceso de desdoblamiento del que brota - la división entre el trabajo material y el trabajo intelectual. -

---

<sup>16/</sup> Sobre el análisis del trabajo de alta vigilancia y dirección, ver Marx, *El Capital*, tomo III, pp. 367-372.

De las lecturas comparadas de Babbage y Taylor puede apreciarse - el avance logrado por esta doble división del trabajo, de una época a otra.<sup>17/</sup>

La cooperación supone obreros libres; la división del trabajo supone la cooperación; la separación del trabajo manual y el - intelectual supone la división del trabajo; la administración supone la separación entre el trabajo manual y el trabajo intelectual. Los administradores nacen, como delegados de la acción capitalista,<sup>18/</sup> para tener a su cargo la gestión, coordinación, vigilancia y dirección del proceso del trabajo; asumen el trabajo intelectual. Estos personajes, que emergen de la masa misma de los obreros, pronto se desarrollan en una organización específica que establece su propia jerarquía y división de actividades, separando de un lado, a los directores o gerentes y, del otro, a los oficiales y los empleados.<sup>19/</sup>

---

<sup>17/</sup> Respecto de Taylor, Lenin ha comentado: "la última palabra - en este terreno -el sistema Taylor-, al igual que todos los progresos del capitalismo, reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas concernientes al estudio de los movimientos mecánicos durante el trabajo". "Las tareas inmediatas - del poder soviético", p. 695. Acerca de la obra de Taylor, ver la apología de José Mallart y Cutó, *Organización científica del trabajo*; así como la crítica de José María Vegara, *La organización científica del trabajo ¿Ciencia o ideología?* Una obra más general es la de Pierre Barbier, *El progreso técnico y la organización del trabajo*. Recién apareció un buen estudio del taylorismo; de Friedman, "Taylorismo y ciencias del hombre".

<sup>18/</sup> El capitalista "luego, confía la función de vigilar directa y constantemente a los obreros aislados y a los grupos de obreros a una categoría especial de obreros asalariados". - Marx, *op. cit.*, p. 268.

<sup>19/</sup> "Lo mismo que en los ejércitos militares, el ejército obrero

Se ha consumado una nueva división; ahora el capitalista dota de mando a gerentes asalariados, para dejar él mismo de ser gerente y conservarse como propietario; ahora la gerencia no sólo - planifica el trabajo que se plasma en la producción, es decir, el de los obreros, sino también el trabajo administrativo que se - plasma en la gestión; el capitalismo ha creado en los administradores una nueva categoría de obreros, los de "cuello blanco". Del mismo modo como frente a la sociedad civil el Estado interpone a la administración pública entre él y los individuos, en la fábrica el capitalista y su gerencia hacen mediar la administración gerencial entre ellos y los obreros.

La administración en las empresas organizadas en *large scale* manifiesta con toda transparencia el ejercicio del poder que emana de la propiedad; en las grandes organizaciones industriales se realiza la metamorfosis de la explotación en dominio. Domina el explotador: la dominación brota de la explotación. El dominio, empero, requiere día a día del concurso de contralores que mantengan bajo supervisión el proceso productivo y realicen correcciones al proceso mismo, así como a las acciones de los hombres en él involucrados. Control es coerción. El dominio también es coordinación, porque ésta nace como contrapartida de la división del

---

puesto al mando del mismo capitán, reclama una serie de jefes (directores, gerentes, managers) y oficiales (inspectores, foremen, overlookers, capataces, contramaestres), que durante el proceso de trabajo llevan el mando en nombre del capital. La labor de alta dirección y vigilancia va reduciéndose a su función específica". *Ibid*, p. 268.

trabajo: a un grado mayor de división y especificación de tareas, hasta alcanzar la operación elemental, mayor es también la necesidad de articular las labores que brotan de aquella división, es - decir, coordinar los movimientos del organismo productivo.

La cooperación y la división del trabajo, por su naturaleza social, engendran la administración como una relación también social; la administración es algo diferente al trabajo, del cual se incuba, pero que se eleva para someterlo a su control. Nacen, - por el hecho mismo de la cooperación, nuevas funciones que adquieren un carácter general dentro del organismo productivo, pero que a su vez toman cuerpo en la especificidad de la administración. - Así, entonces, la administración realiza esas funciones generales y da unidad al proceso productivo que se fundamenta en la división del trabajo.

La "ciencia administrativa" ha sido hasta ahora el estudio - de la gerencia y la administración y en vano ha tratado de encontrar en sus relaciones las causas que expliquen los problemas propios de su campo académico; es decir, ha navegado en la superficie. A excepción de los casos citados,<sup>20/</sup> la mayoría de los administrativistas han soslayado el verdadero problema de la adminis-

---

<sup>20/</sup> Como ya lo mencionamos, la cooperación ha sido puesta en el olvido por la "ciencia administrativa"; sin embargo, además de Barnard, hacia la década de los cincuentas, Simon *et al*, *Administración pública*, cap. 1 y Waldo, *El estudio de la administración pública*, cap. 1, han influido notablemente en - la reorientación de la ciencia política y la "ciencia administrativa" sobre la base del estudio de la cooperación.

tración, es decir, la cooperación, remitiéndose al estudio exclusivo de la gerencia, la administración o ambas. Sin embargo, estas últimas no se explican por sí mismas, sino por su relación con el fenómeno fundamental de la cooperación. La "ciencia administrativa" es el estudio de la *administración gerencial*, es decir, de la organización del capital para dirigir y supervisar el trabajo material.

23. La administración gerencial. Trabajo de dirección y alta vigilancia

La administración gerencial es una consecuencia de la división entre el trabajo material y el trabajo intelectual; en tanto que el obrero realiza el primero, es decir, produce las mercancías, los administradores asumen la planificación, dirección y vigilancia de ese mismo trabajo, es decir, realizan el trabajo intelectual. Por tanto, la división entre trabajo material y trabajo intelectual significa que, como producto de la cooperación y la división técnica del trabajo, el obrero realiza el trabajo material y produce mercancías, en tanto que el patrón, en calidad de empresario, asume el trabajo de dirección y supervisión del trabajo del obrero. Ya que lo rutinario, tedioso y reiterativo del trabajo del obrero, además de estar reducido a la operación elemental, lo convierte en un obrero parcial, descalificando su fuerza de trabajo, abaratándole en el mercado de trabajo, todo el trabajo intelectual es reclamado por el empresario como gerente; él lo planifica, organiza, dirige y reprime. El trabajo de direc-

ción y supervisión consiste en el *dominio* del capitalista como gerente, como paralelo de la *explotación* como propietario.

El capitalista, entonces, actúa como propietario y gerente; pero también puede solamente ser un "*capitalista de dinero*", desligado del trabajo de administración y supervisión de la fábrica. En los años de la manufactura el propietario era un "*capitalista en activo*" y en la época de la gran industria, por el fenómeno de las empresas de acciones, se ha convertido en capitalista de dinero.<sup>21/</sup> Sin embargo, el trabajo de dirección y supervisión no ha desaparecido, sino que se ha desarrollado y profesionalizado en la gerencia administrativa; consecuentemente, el propietario ha delegado la gerencia en administradores profesionales.<sup>22/</sup> La causa es la siguiente: el capitalista obtiene plusvalía del trabajo asalariado, plusvalía que toma dos modalidades: el interés y la ganancia. La diferencia entre *interés* y *ganancia* radica en que el primero es un producto del capital, en tanto que la segunda es producto del trabajo, del trabajo del propietario; es decir, el -

---

<sup>21/</sup> Marx distingue entre el *capitalista en activo* y el *capitalista de dinero*, para diferenciar la presencia del propietario como capitalista y empresario a la vez, es decir, en *activo*, como gerente de su propio negocio, y el capitalista como *inversionista*, es decir, de *dinero*. *El Capital*, tomo III. p. 371.

<sup>22/</sup> "Sobre la base de la producción capitalista se desarrolla en las empresas por acciones una nueva especulación con el salarío de administración, creándose al lado de los verdaderos gerentes y por encima de ellos toda una serie de consejos de administración e inspección en los que la administración e inspección no son, en realidad, más que un pretexto para saquear a los accionistas y enriquecerse". *Ibid.*

interés es el producto del capitalista como propietario del capital, en tanto que la ganancia es su salario como empresario, como funcionario de su propio negocio.<sup>23/</sup> Así, mediante esta fórmula, el capitalista a la par que explota al obrero como trabajador asalariado -que lo explota en su calidad de propietario del capital-, también le cobra un salario por administrar, vigilar y reprimir -su trabajo.<sup>24/</sup>

El interés, por tanto, es algo que se encuentra fuera del - proceso del trabajo, mientras que la ganancia brota del proceso - del trabajo mismo. Es esta diferencia entre interés y ganancia - la clave para comprender la naturaleza del trabajo de administración, del trabajo de dirección y supervisión como organización -

---

23/ "Una vez fijado el momento de la determinación específica social del capital dentro del régimen de producción capitalista -la propiedad del capital, que permite disponer del trabajo de otros- y definido el *interés, por tanto, como la parte de la plusvalía engendrada por el capital en este aspecto*, - la otra parte de la plusvalía -*la ganancia del empresario*- aparece necesariamente como algo que no procede del capital como capital, sino del proceso de producción, desglosado de su determinación social específica, que ha recibido su modalidad especial en la expresión del interés del capital. Pues bien, *el proceso de producción desglosado del capital es, - simplemente, proceso de trabajo. El capitalista industrial, como personaje distinto del propietario del capital, no aparece, por tanto, como el capital en acción, sino como funcionario*, aun independientemente del capital, como simple exponente del proceso de trabajo en general, como obrero y, concretamente, como obrero asalariado". *Ibid*, p. 365.

24/ "Pues bien, también el obrero asalariado, como esclavo, necesita de un señor que le haga trabajar y le gobierne. Y, dando por supuesta esta relación de señorío y servidumbre, es perfectamente justo que el obrero asalariado se vea obligado a producir su propio salario *y además el salario de vigilancia, una compensación por el trabajo de gobernarle y vigilarle*". *Ibid*, p. 369.

del trabajo intelectual en forma de gerencia. El capitalista, como *propietario*, obtiene interés de la explotación de trabajo asalariado, de la apropiación de trabajo ajeno;<sup>25/</sup> el capitalista, como *empresario*, obtiene ganancia como asalariado junto al obrero;<sup>26/</sup> pero como asalariado de un trabajo de explotación y dominio. La clave radica en esto: el empresario se presenta como empleado de su propio negocio y reclama el sueldo correspondiente a su trabajo de administración; reclama un salario de administración como - si se tratara también de trabajo explotado que produce plusvalía, no como un trabajo de explotación y dominio del trabajo de los - obreros asalariados.<sup>27/</sup> Y aun cuando el trabajo de dirección y -

---

25/ "El interés de por sí expresa precisamente la existencia de las condiciones de trabajo como capital, en su antítesis social con el trabajo y en su transformación en poderes personales, frente al trabajo y sobre él. Representa la simple - propiedad del capital como medio para apropiarse los productos del trabajo ajeno. Pero representa este carácter del capital como algo que le corresponde al margen del proceso de producción y que no es, de modo alguno, resultado de la determinación específicamente capitalista de este proceso de - producción. No lo representa en contraposición directa con el trabajo, sino al revés, sin relación alguna con el trabajo y como simple relación de un capitalista con otro ... el *interés es una relación entre dos capitalistas y no entre el capitalista y el obrero*". *Ibid*, pp. 365-366.

26/ "De otro lado, esta forma de interés da a la otra parte de - la ganancia la forma cualitativa de la ganancia de *empresario* y la del salario de *vigilancia*. Las distintas funciones que el capitalista tiene que desempeñar como tal y que le corresponden precisamente a diferencia y en contraposición de los obreros, se presentan como simples funciones de trabajo. *Crea plusvalía no porque trabaje como capitalista, sino porque trabaja también independientemente de su condición de - tal*". *Ibid*, p. 366.

27/ "Por consiguiente, esta parte de plusvalía no tiene nada de plusvalía, sino que es lo contrario de ella, un equivalente por el trabajo realizado. Como el carácter enajenado del ca

vigilancia haya pasado del propietario a un equipo de gerentes - asalariados, el propietario también percibe un salario de administración, mismo que no cobra para él sino en la medida en que cubre los sueldos de los gerentes. Es decir, aunque el patrón no cobre para él el salario, sino para los gerentes, como no le cuesta, es de todas formas una ganancia. Los propios trabajadores pagan a sus directores y vigilantes.

En la idea por la cual el trabajo de dirección y supervisión no aparece como un trabajo de explotación, sino como un trabajo - explotado, encontramos la respuesta a la causa por la cual la administración de la empresa privada brota de la división entre el trabajo material y el trabajo intelectual. El capitalista, como empresario, así como los gerentes puestos a su servicio, realizan un trabajo eminentemente intelectual, el trabajo de dirección y - supervisión, destinado a organizar, planificar, vigilar y reprimir el trabajo material, la producción de mercancías realizada - por los trabajadores laborando en cooperación social.<sup>28/</sup> Lo impor

---

pital, su contraposición con respecto al trabajo, se desplaza más allá del proceso real de explotación, al campo del capital a interés, este proceso de explotación aparece aquí como un simple proceso de trabajo, con la diferencia de que el capitalista en activo realiza un trabajo distinto al de los obreros. *Por donde se identifican como dos modalidades de - trabajo, el trabajo de explotación y el trabajo explotado.* El trabajo de explotación es trabajo exactamente lo mismo - que el trabajo al que se explota. La forma social del capital se hace recaer sobre el interés, pero en una forma neutral e indiferente; sobre la ganancia del empresario recae - la función económica del capital, pero prescindiendo del carácter concreto, capitalista, de esa función". *Ibid.*

28/ "El trabajo de alta vigilancia y dirección responde a una necesidad en todas aquellas ramas en que el proceso directo de

tante es que el trabajo de dirección y supervisión no se presenta como lo que es, un trabajo de explotación, sino como un trabajo - explotado del que se desprende una remuneración que el empresario presenta como correspondiente a sus tareas de funcionario, nunca como relativo a su carácter de capitalista; es decir, el salario de administración pretende disfrazar, como salario de trabajo de dirección y vigilancia, la ganancia del capitalista como empresario, disfrazando a su vez al capitalista como funcionario de su propio negocio.

El trabajo de dirección y vigilancia es, sin embargo, una necesidad que brota de la producción combinada de obreros en cooperación, porque la división técnica del trabajo requiere un esfuerzo de armonía, coordinación y unidad. Por tanto, el trabajo de - dirección y vigilancia asumido por la gerencia administrativa, - que brotó de la división del trabajo material y el trabajo intelectual -encarnando al segundo-, tiene una doble naturaleza: dirección y dominio. La dirección y la supervisión son precisamente eso: la primera, dirección, la segunda dominio. La administración de la empresa privada se caracteriza, al brotar de la división del trabajo material y el trabajo intelectual, por dar armonía, coordinación y unidad al trabajo material socialmente combinado, a la par que explota, domina y reprime al propio trabajador empeñado en ese trabajo.

---

producción adopta la forma de un proceso socialmente combina do y no la de un trabajo asalariado de los productores inde pendientes". *Ibid*, p. 367.

La administración privada, materializada orgánicamente en la gerencia del capitalista, ha nacido a la par del trabajo socialmente combinado de muchos obreros en cooperación<sup>29/</sup> y del antagonismo entre el propietario y los trabajadores.<sup>30/</sup> La administración privada capitalista, sin embargo, no es la única organización del trabajo de dirección y supervisión basado en el trabajo social cooperativo y en el antagonismo de las clases, pero es en la cual ella misma, como *administración*, muestra en la forma más transparente su doble carácter como dirección y dominio.

La "ciencia administrativa" contemporánea, especialmente en autores como Fayol y Urwick como ejemplificaciones típicas, ha estudiado y argumentado la gerencia capitalista a partir única o casi exclusivamente de su aspecto dirección y no del segundo -dominio-, que ha quedado integrado a la primera. En primer lugar, -

---

29/ La administración privada capitalista "tiene un doble carácter". "De un lado, en todos aquellos trabajos en que cooperan muchos individuos la cohesión y la unidad del proceso se personifican necesariamente en una *voluntad de mando* y en funciones que no afectan a los trabajos parciales, sino a la actividad total del taller, como ocurre con el director de una orquesta. Es éste un trabajo productivo cuya necesidad se plantea en todo régimen combinado de producción". *Ibid.*

30/ "De otro lado ... este trabajo de *alta vigilancia* se presenta necesariamente en todos aquellos sistemas de producción basados en el antagonismo entre el obrero como productor directo y el propietario de los medios de producción. Cuando mayor es este antagonismo, mayor es también la importancia que desempeña el trabajo de alta vigilancia. Por eso este trabajo alcanza su punto culminante en la esclavitud. Sin embargo, es también indispensable en el régimen de producción capitalista, puesto que aquí el proceso de producción constituye, al mismo tiempo, el consumo de la fuerza de trabajo con el capitalista". *Ibid.*

aluden al carácter universal de la dirección como un proceso no capitalista, independiente de la peculiaridad de cada modo de producción, borrando de un plumazo el carácter históricamente determinado de la dirección en cada uno de ellos; es decir, confunden el trabajo de dirección como resultado de todo trabajo socialmente combinado, con la dirección como organización de la administración gerencial que encuentran por igual e indistintamente en todo modo de producción.

Sin embargo el carácter capitalista de la gerencia como organización del capital es muy claro en sus propios ideólogos. De este modo, como lo establece Fayol, las cinco operaciones de una empresa -técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable- son coordinadas y armonizadas por una sexta, la administración.<sup>31/</sup> La administración, que Fayol se cuida de no identificar con la gerencia, sí es empero una función de la gerencia.<sup>32/</sup> La gerencia se encarga, al través de la administración, de conducir y armonizar como un todo a la empresa privada. Administración y dirección, que también Fayol se propone no confundir, pero sí integrar,

---

<sup>31/</sup> "Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de *articular* el programa general de la empresa, de *constituir el cuerpo social*, de *coordinar* esfuerzos, de *armonizar* actos ... constituyen otra función distinta que se designa habitualmente con el nombre de *administración*. *Administración industrial y general*, p. 138.

<sup>32/</sup> "Administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar ... ejercer la *gerencia* es conducir la empresa hacia su objetivo, tratar de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales ... la *administración* no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia". *Ibid*, p. 139.

viene a ser al final lo mismo.<sup>33/</sup> Prever, organizar, mandar (en la versión francesa Fayol dice *commandement*, no *direction*), coordinar y controlar, como administración, vienen a ser finalmente la organización de la gerencia para cumplir el trabajo de dirección; estas actividades son, por tanto, la organización administrativa al través de la cual la gerencia capitalista armoniza y da coherencia a la empresa como un cuerpo social.

Como Fayol, y basado en él, Urwick plantea una organización gerencial similar del trabajo de dirección: vaticinio, planeamiento, organización, mando y control;<sup>34/</sup> y como ambos, Gulick, con su POSDCORB, propone también un esquema de organización gerencial del trabajo de dirección, que establece los criterios modernos de la administración como una expresión del trabajo intelectual. Es decir, la organización gerencial del trabajo de dirección, tal y como la estudia la "ciencia administrativa", corresponde a la organización en la gerencia misma del trabajo intelectual que acomete el trabajo de planificar, organizar, conducir y reprimir el trabajo material realizado por los obreros.

Así pues, el estudio de la empresa privada sólo ha hecho énfasis en el aspecto dirección de la administración capitalista, - subsumiendo el aspecto dominación al de la dirección misma. Ha -

---

<sup>33/</sup> "Comprendida así la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión especial del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". *Ibid.*

<sup>34/</sup> *Los elementos de la administración.* El capitulado de esta obra coincide con estas seis funciones.

sido fácil, desde esta equívoca subsumición, pretender argumentar la unidad de intereses entre patrones y trabajadores, entre capitalistas y obreros -como lo plantea Taylor y otros muchos contemporáneos-, omitiendo la otra naturaleza de la administración que brota del antagonismo de clases. Por ello, si fuera explicable -que el empresario cobre un salario por el trabajo de dirección -que desempeña, también lo sería, para la "ciencia administrativa", que lo cobre igualmente, como lo pretende el capitalista, por el trabajo aparejado de vigilancia.<sup>35/</sup>

Por tanto, la administración privada capitalista deriva tanto de la necesidad de dirección del conjunto del trabajo social, como del antagonismo de clases en la fábrica capitalista.<sup>36/</sup> Ningún estudio de la empresa privada, si pretende comprenderla como

---

<sup>35/</sup> "El trabajo de dirección y de alta vigilancia, cuando no se trata de una función especial, derivada de la naturaleza de todo trabajo social combinado, sino algo que responde al antagonismo entre el propietario de los medios de producción y el propietario de la simple fuerza de trabajo -lo mismo si éste se vende como el obrero mismo, como ocurre en el sistema de esclavitud, que si es el obrero quien vende su fuerza de trabajo y el proceso de producción aparece, por tanto, al mismo tiempo, como el proceso de consumo de su trabajo por -el capital-, esta función emanada de la servidumbre de productor directo ha pretendido convertirse no pocas veces en -fundamento de justificación de este régimen mismo, presentan dose la explotación, la apropiación del trabajo ajeno, no retribuido, como el salario correspondiente al propio capital. Marx, *El Capital*, tomo III, p. 368.

<sup>36/</sup> "El trabajo de alta vigilancia y dirección, en la medida en que se deriva del carácter antagónico, del señorío del capital sobre el trabajo y en que, es común al régimen capitalista y a todos los sistemas de producción basados en el antagonismo de clases, se halla también en el sistema capitalista directa e inseparablemente enlazado con las funciones productivas que todo trabajo social combinado impone a determinados individuos como un trabajo especial". *Ibid*, p. 369.

un producto históricamente determinado en el capitalismo -no como una ilusión universal, desprendida del tiempo y el espacio-, podrá pasar por alto su origen en el conflicto de clases; en la lucha entre propietarios y trabajadores. Pero, por extensión, la gerencia, objeto del estudio de la "ciencia administrativa", no podrá ser cabalmente entendida si no se comprende que el trabajo de dirección y supervisión, que brota de la distinción entre interés y ganancia, distingue a su vez al capitalista como propietario del capital y como funcionario; y que, como trabajo asalariado, pero como trabajo explotador de dirección y supervisión, ha sido lanzado al mercado como mercancía, puede ser vendido y comprado, permitiendo al capitalista desprenderse de él y crear un equipo de gerentes que lo desempeñen en nombre de su persona.<sup>37/</sup> Al fin de cuentas, los propios trabajadores producen su salario y el de los administradores que los vigilan y dirigen. El capitalista, pues, no ha dejado de percibir beneficios al delegar la gerencia en administradores profesionales, sino que, al emplear todo su tiempo a incrementar su capital, como capitalista de dinero, dedica sus actividades a la reproducción del interés; pero, tampoco dejó de percibirlos al traspasar el sueldo de dirección y vigilancia a los gerentes, sino que, ese salario, producto del trabajo -

---

<sup>37/</sup> "La misma producción capitalista se ha encargado de conseguir que el trabajo de alta vigilancia, al separarse completamente de la propiedad del capital, ande rodando por la calle. El capital no necesita, pues, perder su tiempo encargándose personalmente de esta labor. Un director de orquesta no necesita, ni mucho menos, ser propietario de los instrumentos de la orquesta, ni entre sus funciones figura la de abonar los salarios a los demás músicos". *Ibid*, p. 370.

ajeno, ya no lo destina para "gastos de inversión", sino para sufragar "gastos de administración" que, en todo caso, no le cuestan nada. Todo queda a expensas del trabajador.

Por tanto, el propio desarrollo del capitalismo impone al capitalista el asumir un carácter estrictamente no empresarial, - - creando, para desempeñar el trabajo administrativo, un equipo subordinado de administradores debidamente entrenado y leal a sus intereses. Esto es, la gerencia, que brota del proceso de producción, tiende a divorciarse de la producción al asumir el carácter de trabajo administrativo; es decir, dada la separación entre trabajo material y trabajo intelectual, la gerencia capitalista se presenta como un trabajo puramente intelectual que ya no tiene - porque ser desempeñado por el capitalista, sino por administradores asalariados del capitalista. El capitalista puede dejar de ser empresario para dedicarse exclusivamente a ser capitalista, - es decir, dedicarse a acrecentar su capital por medio de intereses, haciendo que la ganancia se integre al interés y se desprenda del trabajo de dirección y vigilancia. Esto sobre todo es válido cuando la empresa es de acciones o cuando no se trata de una compañía pequeña en la cual el capitalista aún funge como empresario.

El desembarazo entre ganancia y salario de trabajo de dirección y vigilancia, producto de la gran industria maquinizada, ha evidenciado la ganancia capitalista como un resultado de la propiedad del capital, no del trabajo asalariado del capitalista co-

mo empresario de su propio negocio; y, si bien es cierto que el - capitalista sigue obteniendo beneficios de los puestos de adminis- tración (por ejemplo, en los consejos de administración), también lo es que día a día queda más claro que la plusvalía brota de la producción, del trabajo asalariado y no, como se pretende, del - trabajo funcional y administrativo del empresario. Por tanto, la explotación del trabajo ajeno pudo pasar de la manufactura a la gran industria, del propietario al gerente profesional, sin que - la administración haya quedado convertida en vocación del capita- lista. El hecho mismo que el capitalista haya dejado de ser el - administrador de su negocio, es el testimonio que el "negocio" de la empresa privada no se encuentra en la gerencia, sino en la pro- piedad de los medios de producción y que, contra las interpreta- ciones de los gerentes como "clase dominante", el poder no brota del control sino de la propiedad.<sup>38/</sup>

El estudio comparado del desarrollo histórico de la adminis- tración pública y de la administración privada -objeto de esta - segunda parte-, tiene dos propósitos:

En primer lugar, destacar las diferencias abismales que dis- tinguen a la administración pública como institución del Estado y

---

<sup>38/</sup> Sobre los gerentes como "clase dominante" ver: Burnham, *La - revolución de los directores*; Galbraith, *El nuevo estado in- dustrial*; y Dahrendorf, *Las clases sociales y su conflicto - en la sociedad industrial*. Para una atinada crítica a esta interpretación ver: Mills, *Poder, política y pueblo*, capítu- lo titulado "Marx para los gerentes".

a la administración privada como institución de la sociedad civil. El análisis histórico testimonia la necesidad de establecer definitivamente las esferas de estudio correspondientes a la administración pública y la administración privada, ya no buscando artificiales semejanzas, sino sus evidentes diferencias. Sólo en la medida en que aprendamos a distinguirlas, podremos precisar y valorar un problema hasta ahora desatendido: las relaciones entre la acción gubernamental y la producción mercantil.

El estudio de la Administración Pública como gobierno en acción, permite rebasar las visiones introspectivas y gerenciales del poder ejecutivo, frecuentemente inclinadas a equiparar el proceso administrativo interno del gobierno con el proceso administrativo de la empresa privada. En vez de buscar la artificial identidad de principios y prácticas en el gobierno y la empresa, el estudio de la Administración Pública como relación del Estado y la sociedad observa la acción del ejecutivo en la reproducción de las condiciones y relaciones de producción, es decir, las condiciones materiales y sociales en las cuales se desarrolla la empresa privada capitalista. El gobierno procura condiciones materiales adecuadas y estimulantes a la empresa privada, a la par que al través de su política tutelar y laboral contribuye a reproducir las relaciones entre el capital y el trabajo, en el interior de la empresa. Por tanto, la distinción entre administración pública y administración privada nos sitúa ante lo realmente importante que comparten: sus relaciones abocadas a la reproducción del capitalismo.

En segundo lugar, la distinción de campos permite encontrar un fenómeno equivalente en la administración pública y la administración privada: la unidad de la política y la administración. - Aunque la dicotomía política-administración es un producto de la Administración Pública, en cierto grado se ha inspirado indirectamente en el apoliticismo gerencial de la empresa privada. Los estudiosos de la administración industrial no formularon una dicotomía política-administración que separara la administración privada, de la política; simplemente, por su naturaleza civil, no esta tal, la concibieron como apolítica.

Sin embargo, aunque la administración privada no es una institución estatal, esto no quiere decir que no se encuentre enfrascada en la política. Lo está en la medida en que en el seno de la empresa la relación propietario-productor es una relación clasista, en la medida en que tal relación está involucrada en la lucha de clases. La administración privada es el producto no sólo de la necesidad de dirección del trabajo asociado, sino de la necesidad del dominio de ese mismo trabajo que, como trabajo asalariado, implica una relación de señorío y servidumbre. Por tanto, en la misma forma como en la acción gubernamental se plasman en unidad la política y la administración, en la administración privada se concretan en unidad la dirección y el dominio.

Entonces, si la administración privada se encuentra enclavada en la lucha de clases, implicada irremisiblemente en el conflicto entre propietarios y productores y, por tanto, concretando

en unidad la dirección y el dominio, ¿en dónde se inspiraron las interpretaciones gerencialistas no sólo para fraguar el enfoque -apolítico de la administración privada, sino para proponer la separación de la administración pública en relación con la política? En nada. Así como en la administración privada se plasma en unidad la dirección y el dominio, en la administración pública se concreta en unidad la política y la administración en forma de dominio político y dirección administrativa. Por tanto, si en la -administración privada resulta irreal proclamar su carácter apolítico, ¿no es absurdo enarbolar la bandera apolítica de la administración pública? Definitivamente sí. La administración pública es, a la vez, dominio político y dirección administrativa; política y administración.