



**Inserción Laboral**  
**Tercero Medio de Administración, Jornada Vespertina**  
**Semana del 18 al 29 de mayo**

## **LA NO CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

**Prof. Juan Antonio Escobar Cerda**

**Objetivo:** analizar a partir de los textos preseleccionados, las dos visiones que se plantean respecto de la no-capacitación como una práctica en las empresas y sobre las consecuencias de tener una u otra posición frente al tema.

### **El capitalismo, el control y la no-capacitación de los trabajadores**

En los países capitalistas contemporáneos existe una tendencia general a reorganizar los empleos imponiendo grados de capacidad cada vez más bajos. Cuando existen habilidades generales, los administradores las destruyen de manera sistemática y las reemplazan con habilidades y ocupaciones que se adaptan a las necesidades de la administración. Esta no-capacitación para el trabajo permite a la administración reducir costos, incrementar utilidades e imponer controles sobre los trabajadores.

Estas afirmaciones constituyen la tesis medular propuesta por Harry Braverman a mediados de los años setenta en Estados Unidos. Su controvertida posición, ha captado poca atención de los estudiosos del comportamiento organizacional en las escuelas de administración. Sin embargo, muchos sociólogos organizacionales la han adoptado con entusiasmo. Los elementos básicos de la tesis de Braverman se pueden resumir como se expone a continuación.

El control es el concepto central de todos los sistemas de administración. Por lo tanto, no es de extrañar que la administración pretenda controlar a los trabajadores. Lo hace restando capacidades a su trabajo. Además, los administradores de los países capitalistas del siglo XX han logrado reducir la capacidad de los trabajadores sin encontrar demasiada resistencia.

La no-capacitación permite a la administración reducir al mínimo su dependencia de los trabajadores. Por ejemplo, la división del trabajo y la mecanización erradican el trabajo artesanal o especializado. Por otra parte, la no-capacitación produce un sistema de dos clases: un cuadro directivo informado y un grupo de trabajadores mal informados. La administración, al concentrar los conocimientos (por medio de las decisiones centralizadas) e imponer el requisito de la confidencialidad, deja a los trabajadores inermes. La administración, al restar capacidades al trabajo, se ha "apropiado" de las habilidades intelectuales que correspondían a los trabajadores manuales.

Es interesante señalar que Braverman acepta que la división del trabajo existe en todos grupos sociales. Señala que la división social del trabajo permite a las especies aprovechar sus fortalezas inherentes: "La araña teje, el oso pesca, el castor construye presas y casas". Sin embargo, Braverman señala que, así como la división social del trabajo subdivide a la sociedad, la excesiva división del trabajo impuesta por las organizaciones modernas subdivide a los humanos. Si bien la "subdivisión de la sociedad refuerza al individuo y a la especie, cuando la subdivisión del individuo se efectúa sin considerar la capacidad y las necesidades humanas, se comete un delito contra las personas y la humanidad".

Braverman no ignora la tendencia contemporánea de incluir la participación de los trabajadores y la humanización del trabajo, pero las descarta por considerarlas superficiales: "permitir que el trabajador se adapte a una máquina, reemplace a foco, pase de un trabajo fraccionado a otro y viva el espejismo de que toma decisiones porque puede elegir de entre una serie fija y limitada de alternativas que ha diseñado la administración, deliberadamente dejando cuestiones sin importancia a la posible selección".

Los partidarios de la tesis de Braverman podrían sumar otra dimensión al argumento que lógicamente, pasó por alto cuando escribió. Se trata de los controles generalizados que ha introducido la administración, la cual ahora

vigila el trabajo de los empleados con computadora; complejos programas que, por ejemplo, pueden calcular, para cada trabajador, el promedio de golpes de tecla dados por minuto, el promedio de formas procesadas por hora, los minutos de “ausencia de procesamiento” al día y otros más.

### **El mito de la no-capacitación en las sociedades capitalistas**

El análisis de Braverman tiene una serie de fallas. Los siguientes párrafos señalan algunas de ellas. El supuesto de que la no-capacitación es general en las sociedades capitalistas es falsa. Hay mucha evidencia de que la búsqueda de utilidades dicta, en ocasiones, la necesidad de trabajadores con más capacidad (y mejor sueldo). En algunos puestos, los empleados que tienen muchas habilidades son más productivos y efectivos para los costos que los que tienen menos. Un ejemplo sería el rápido crecimiento de puestos profesionales especializados en campos como la salubridad, la educación, las industrias de tecnología avanzada y el gobierno. Braverman ha restado importancia a los nuevos empleos intelectuales que requieren grandes habilidades. Asimismo, ha olvidado el hecho de que la especialización por medio de la división del trabajo no siempre implica una disminución de la capacidad. Los dermatólogos, neurocirujanos, endocrinólogos y otros especialistas médicos no tienen menos habilidades que los médicos generales.

Braverman subestima los conocimientos que requieren los trabajadores “no especializados”. Incluso el trabajo rutinario mecanizado exige una cantidad considerable de conocimientos conceptuales y prácticos. Subestima la cantidad de trabajo mental de los empleos modernos. Es más, no toma en cuenta la práctica común de las organizaciones que transfieren las actividades más simples de los trabajadores manuales con mejores sueldos a los trabajadores no manuales con sueldos más bajos. Esta práctica logra incrementar un poco la actividad del trabajador no manual y reserva las actividades más complejas al trabajador manual. [...] Además, Braverman se equivoca cuando ignora la evidencia de que algunas personas prefieren los trabajos rutinarios con poca especialización.

Supone que todas las personas quieren empleos compuestos por actividades complejas y sofisticadas y esto es falso a todas luces. Una parte de la población económicamente activa prefiere y busca trabajos que le impongan un mínimo de demandas a su capacidad intelectual.

Braverman afirma que los administradores imponen su voluntad a los trabajadores sin encontrar mucha resistencia. Esta afirmación pasa por alto el papel y la influencia de los sindicatos obreros. Los sindicatos se han enfrentado, de manera activa, a los esfuerzos de la administración por dominar a los trabajadores.

Si bien la automatización y la mecanización han reemplazado a una cantidad importante de trabajadores en este siglo, esto no siempre produce su no-capacitación, pues la automatización sólo suele reemplazar el trabajo repetitivo, de por sí con pocas capacidades. Por tanto, de hecho, la automatización ha disminuido la cantidad de trabajos que no requieren especialización y ha mejorado la calidad general de los empleos restantes.

Por último, la tesis de Braverman es contraria a la tendencia reciente de la administración para enriquecer el trabajo, crear equipos laborales auto administrado, descentralizar las unidades de trabajo y aplicar otros cambios para volver a dar el control de su labor a los trabajadores.

Extraído de: *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Stephen P. Robbins. Editorial PrenticeHall, México, Sexta Edición, 1993.

**Actividad con nota: desarrolle las siguientes interrogantes en una hoja aparte, de acuerdo con el texto leído anteriormente, cuide ortografía y presentación de estas. Entregue en una hoja aparte:**

1. Según Harry Braverman ¿cómo la Empresa controla a los trabajadores?
2. ¿Por qué H. Braverman descarta a la participación de los trabajadores y la humanización del trabajo? Explique.
3. ¿Por qué la no capacitación permite reducir a un mínimo la dependencia de los trabajadores a la administración de una empresa?
4. ¿Cuáles son las fallas del análisis de Harry Braverman?. Explique y sintetice.
5. ¿Cómo se ve la automatización y mecanización con respecto al trabajo? Explique.
6. ¿Por qué se dice que H. Braverman subestima los conocimientos que requieren los trabajadores?

### **DESARROLLO**