

Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD)

Culturas Obreras y Empresariales

**Guillermo Campero
Benjamín Grossman
Álvaro García Linera
José Jorge Saavedra**

Cuaderno De Futuro 6

**La Paz – Bolivia
2000**

Presentación

Juan, el protagonista del hermoso libro de June Nash: “Nosotros comemos a la mina y la mina nos come a nosotros”, nos enseña cómo el trabajo es un derecho que dignifica al hombre. Nos enseña también que es una condición previa para el ejercicio ciudadano.

El mundo del trabajo asociado al concepto de equidad es uno de los ejes más decisivos para el éxito del enfoque del desarrollo humano. Es por eso que en este sexto “Cuaderno de Futuro” abordamos varias facetas del mundo del trabajo. Se trata de cuatro perspectivas diferentes, a momentos complementarias y a ratos, opuestas o divergentes.

Guillermo Campero aborda las relaciones laborales y productivas desde el nudo problemático de los pactos sociales y la gobernabilidad e incluye dentro de su estudio un conjunto de recomendaciones basadas en la experiencia latinoamericana.

Benjamin Grossman analiza el mundo del trabajo a partir de la perspectiva de la modernización técnico-productiva y el papel fundamental que pueden jugar los pactos entre asalariados y empleadores. Para ello emplea datos y enfoques desarrollados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con los cuales interviene en el prolongado debate en torno a la flexibilización laboral.

Por su parte, Alvaro García Linera se ocupa de las estructuras y rasgos de la nueva clase obrera, hoy en su mayoría dispersa, pero no por ello, menos numerosa, a lo que agrega una perspectiva de renovación y horizontes de futuro. García nos ofrece una interesante perspectiva de análisis que partiendo de las estructuras productivas desagregadas de las industrias actuales termina explicando los rasgos de la subjetividad de los nuevos trabajadores.

Finalmente, José Jorge Saavedra mira con énfasis particular el comportamiento cultural de los empresarios bolivianos en sus relaciones con los valores del desarrollo humano y la competitividad. Este trabajo es notable, no sólo, porque es pionero en el terreno, sino, sobre todo, porque explora las implicaciones de determinados valores en los procesos de desarrollo.

Quizás una conclusión preliminar del conjunto de estos ensayos es que las relaciones laborales en función del desarrollo humano son todavía precarios en Bolivia y constituyen más bien en una tarea a realizar y una promesa a construir que supone cambios en la conducta de obreros y los empresarios. Por todos los motivos señalados, creemos que este libro puede ser un aporte interesante a la discusión de temas tan palpitantes de actualidad como la productividad en Bolivia, los desafíos de la competitividad sistémica o la nueva subjetividad obrera y empresarial.

Fernando Calderón Gutiérrez
Coordinador del IDH 2000
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

La Paz, febrero de 2000

La Concertación social: un Instrumento para el Desarrollo y la Democracia¹

Guillermo Campero

¹ Este documento constituye una elaboración basada en documentos más amplios preparados anteriormente para: Seminario Nacional Tripartito sobre “Técnicas de Negociación y Discusión Social”, realizado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, del 20 al 22 de Mayo de 1998. Seminario sobre “Concertación Social” realizado el 12 de Enero de 1996 en La Paz, Bolivia, en el marco del Proyecto BOL/94/024. Seminario ORIT-BID sobre “Diálogo Social”, presentado en Caracas en Enero de 1995.

Índice

Introducción

Objetivos y Políticas para el Diálogo Social

Objetivos de la concertación y el diálogo social

Materias Prioritarias del Diálogo Social

- i) Políticas de Empleo
- ii) Políticas de remuneraciones e ingresos
- iii) Políticas de Seguridad Social
- iv) Políticas de participación y concertación social y política

Requisitos para el Diálogo Social y la Concertación

Conclusión

Introducción

En los últimos años, las sociedades latinoamericanas han venido impulsando un importante debate económico, político y social, provocado por la progresiva reformulación de las estrategias de desarrollo aplicadas en la región sobre todo desde los años 30 hasta fines de los 60. Tal reformulación, presente también a escala mundial, ha puesto en la agenda de discusión la importancia estratégica de articular de manera armónica dos dimensiones que, en la práctica de las estrategias precedentes y durante los mencionados procesos de reestructuración de las mismas, han aparecido mucho tiempo relativamente desequilibradas. Nos referimos a la necesidad de plantearse una armónica articulación entre desarrollo económico-social y democracia.

En efecto, en muchas de las experiencias de la región, durante el período de los años 30 hasta fines de los 60, el objetivo de ampliar la integración social y la participación política

estuvo, en la práctica histórica, más que en la teoría, débilmente asociado a las exigencias necesarias para asegurar un crecimiento económico estable y dinámico. De algún modo, la idea de que la voluntad política y la participación eran condiciones razonablemente suficientes para producir desarrollo económico y social tendió, con diversos énfasis según los países, al predominio de los factores propios del funcionamiento económico, que parecían susceptibles de ser comandados, al menos en buena parte, desde la esfera de la decisión política. El fenómeno conocido en la nomenclatura de la sociología política latinoamericana como "populismo", fue una de sus expresiones más destacadas. En muchos casos, este fenómeno fue un factor que introdujo distorsiones a la propuesta, surgida también de la sociología política, que postulaba, en los años 40 y 50, que el desafío de la región era promover el paso desde lo que se denominó una "sociedad tradicional", básicamente agraria, primaria y patrimonialista, hacia una "sociedad moderna", definida por comportamientos individuales y colectivos racionales e instituciones propias de una sociedad industrial y urbana. De este modo, al menos en términos globales, lo que podríamos llamar convencionalmente la "legalidad política" adquirió preeminencia en la práctica, con diferencias según los países, sobre lo que también llamaríamos convencionalmente "legalidad económica".

Después de la década de los 70, hubo en varios países una reacción en el sentido inverso. Las concepciones denominadas neo liberales, en sus versiones más ortodoxas, con matices y diversas formulaciones, buscaron invertir la relación y postularon, en términos generales, que la ampliación de la democracia política y la integración social eran, en lo fundamental, una consecuencia del crecimiento económico y que éste era el resultado de ciertas políticas de estabilización macroeconómica, de privatización de actividades antes estatales, de reducción de la acción pública en el campo económico y social, de libertad de mercado y de apertura internacional en un contexto de globalización económica y tecnológica, entre otras consideraciones.

Así, se intentó trasladar el comando de lo político a lo económico, asignando por lo general una parte importante del liderazgo del desarrollo a las tecnocracias económicas y a los agentes privados. Si bien tales políticas mostraron resultados auspiciosos en cuanto al crecimiento y la estabilidad económica, generaron también tensiones sociales y políticas con diferentes grados de profundidad, según los países.

Más allá de la generalidad más bien tipológica de la formulación antes presentada, la realidad es siempre más diversa. Lo que interesa destacar es que en ambas experiencias, la articulación entre democracia y desarrollo, como se dijo al principio, aparece débilmente concebida y lograda.

La conclusión de lo anterior ha llevado a que progresivamente surja el concepto de "governabilidad" como una cuestión central. Tal concepto intenta hacer referencia a que la relación entre política y economía es relevante para asegurar la articulación entre "legalidad política" y "económica". Tal articulación es la base para conseguir "legitimidad" para los modelos de desarrollo económico sociales y los sistemas políticos. Ésta es por

tanto la condición para que unos y otros sean estables y obtengan la lealtad de los ciudadanos y, en consecuencia, promuevan los comportamientos adecuados a su éxito.

Este aprendizaje sobre la gobernabilidad, entendida en el sentido antes mencionado, es lo que está llevando también a que en muchos de los países de la región se considere a la concertación y el diálogo social como políticas necesarias para lograr un nuevo consenso o contrato social, capaz de asumir los desafíos de articulación de la "legalidad política" y "económica" en el marco de las actuales condiciones nacionales e internacionales, de las transformaciones tecnológicas y de la globalización económica y cultural.

[Volver al Índice](#)

Objetivos y Políticas para el Diálogo Social

En consecuencia, es evidente que nos encontramos ante un desafío de magnitud cuando nos planteamos promover un diálogo social eficaz entre los actores sociales, políticos y gubernamentales que permita enfrentar, con modalidades democráticas, la gestión, las tensiones y los conflictos propios de un proceso de profunda mutación en los esquemas de desarrollo, crecimiento y modernización de las sociedades latinoamericanas, capaz de contribuir a generar las bases de un nuevo consenso social, condición fundamental para la equidad, estabilidad, legitimidad y éxito del desarrollo.

En términos muy concretos, desarrollar este diálogo puede contribuir a elaborar respuestas que fortalezcan, entre los actores sociales y los gobiernos, consensos conceptuales y programáticos, y ofrezcan posibilidades de superar los disensos de forma progresiva, en materias claves como las políticas de empleo, de ingresos, seguridad social y participación. De este modo, los valiosos recursos intelectuales, humanos, materiales e institucionales que disponen los gobiernos y los actores sociales y políticos y los organismos internacionales pueden tener un rol muy activo a fin de asegurar su orientación hacia objetivos efectivamente vinculados a las actuales demandas de las sociedades de la región.

Para lograr lo anterior es necesario definir con claridad los objetivos del diálogo o de la concertación social para el desarrollo democrático. Al mismo tiempo es preciso identificar las materias prioritarias de tal diálogo, los procedimientos más adecuados y los requisitos para que éste opere en condiciones de equilibrio entre las partes.

En los párrafos que siguen se sugieren algunos criterios en relación con los puntos antes mencionados.

[Volver al Índice](#)

Objetivos de la concertación y el diálogo social

a) Contribuir a identificar respuestas conceptuales y prácticas, expresadas en políticas públicas concertadas entre los actores gubernamentales, sindicales, empresariales, políticos e intelectuales, a fin de responder al desafío de construir una genuina legitimidad social en que se sustente la modernización económica y técnica, así como la democracia política y la integración social, en el marco de la implantación del nuevo modelo de desarrollo, considerando las características propias de la región y de los países que la constituyen.

b) Proporcionar, a través de instancias regionales, nacionales y sectoriales de encuentro, espacios apropiados para que los actores de las relaciones laborales, pero también los actores políticos e intelectuales, puedan promover, aplicar y evaluar iniciativas de diálogo social. Ello, considerando siempre la autonomía de las partes, de modo que no se invada sus espacios de soberanía, sino se fomente una cultura de cooperación.

c) Incentivar la contribución activa de organismos internacionales directa y especializada ligados a las políticas de desarrollo económico y a la problemática de las relaciones laborales y con capacidad de acción en la región y los países.

[Volver al Índice](#)

Materias Prioritarias del Diálogo Social

a) Un primer ámbito temático de diálogo social que parece necesario abordar es la puesta en común, por cada uno de los actores sociales y los gobiernos, de sus visiones conceptuales acerca de los objetivos que le atribuyen al desarrollo económico y social. Al mismo tiempo está relación entre desarrollo y democratización política y el papel que definen para el Estado y el mercado y para los actores de la sociedad civil. En definitiva, revelar y poner en debate los proyectos político sociales que están realmente en juego entre los actores, e identificar como ellos afectan los consensos y disensos sobre el nuevo modelo de desarrollo en curso en los países de la región. Este debate preliminar puede resultar fundamental para disponer de una base sólida para construir un diálogo social eficaz.

En síntesis, colocar esta materia global como un primer tema de análisis, pretende dar cuenta que el problema del diálogo social no es sólo instrumental, es decir concentrado en definir operaciones o niveles de intercambio entre actores, sino que requiere de un ejercicio de identificación de los temas conceptuales que pueden estar en la base de los disensos o posibles consensos.

b) Un segundo bloque temático, podría estar constituido por un conjunto de materias específicas que son objeto de políticas públicas y sobre las cuales parece especialmente necesario alcanzar consensos:

[Volver al Índice](#)

i) Políticas de Empleo

En este campo se trata de examinar tanto las políticas de creación de empleos como la calidad de los mismos.

En un contexto caracterizado por una creciente movilidad de factores técnicos y humanos, derivados de los procesos de adaptación a economías progresivamente abiertas y altamente competitivas, que dan lugar a diversos fenómenos de reconversión y ajuste, con efectos sobre la cantidad, distribución sectorial, estabilidad y calidad de los empleos, es necesario plantearse, desde el punto de vista laboral, la importancia de diseñar políticas que apunten a lo que podría llamarse "movilidad y adaptabilidad protegida".

Lo anterior significa identificar, a través del diálogo social, instrumentos que permitan a los trabajadores, empleadores y gobierno desarrollar una política articulada en el campo del empleo, que preserve, al mismo tiempo, las exigencias de adaptación de la economía y las protecciones y oportunidades requeridas por los trabajadores.

A modo de ejemplo puede sugerirse la siguiente agenda de algunas materias que podría comprender una política integrada:

a) Modernización de las regulaciones legales sobre los sistemas de contratación y despido, considerando los objetivos de flexibilidad y protección básica a la estabilidad. Una especial consideración podría otorgarse a examinar las situaciones de sectores sometidos a formas de contratación eventual o transitoria, que tienden a extenderse en diversos sectores de la actividad económica.

b) Sistemas de protección al trabajador desempleado, definiendo el rol de los empleadores, los trabajadores y el sector público en su financiamiento y operación. Particular importancia debería acordarse a la vinculación de estos sistemas con los sectores sujetos a procesos de reconversión productiva y a un alto grado de movilidad ocupacional.

c) Programas de capacitación y formación profesional, privados y públicos, con vinculación directa a las actividades productivas y orientados con preferencia a la reconversión de competencias técnicas de los trabajadores y a la elevación permanente de las calificaciones profesionales en un sentido de polivalencia.

d) Sistemas de intermediación e información sobre las oportunidades del mercado de trabajo y de las ofertas de capacitación.

e) Sistemas de certificación de competencias profesionales.

[Volver al Índice](#)

ii) Políticas de remuneraciones e ingresos

En este campo, uno de los puntos centrales sobre el cual se requiere elaborar consensos parece ser la identificación de políticas e instrumentos que ayuden a perfeccionar las condiciones que ofrece el mercado de trabajo y a garantizar una adecuada relación entre ingresos y productividad.

En este caso algunos de los temas de agenda podrían ser los siguientes:

a) El papel de la negociación colectiva como un instrumento eficaz para la determinación de las condiciones de contratación en economías donde la acción del Estado tiende a reducirse en estas materias.

b) La pertinencia de una política adecuada de salario mínimo nacional, en particular para quienes acceden por primer vez al mercado de trabajo.

c) La modernización de los sistemas de remuneración, examinando las modalidades de salarios variables asociados al desempeño y a otras modalidades que vinculen al trabajador a los resultados de productividad.

d) La modernización de los sistemas de contratación, que examinen las modalidades variables que permitan acceder al mercado de trabajo a los jóvenes, las mujeres y los trabajadores retirados.

e) La promoción de instituciones tripartitas destinadas a producir información y recomendaciones en materia de indicadores de productividad y de innovaciones de gestión empresarial.

[Volver al Índice](#)

iii) Políticas de Seguridad Social

En esta área, parece importante construir consensos al menos en dos grandes áreas temáticas.

a) Una de ellas se refiere a la modernización de los sistemas de seguridad social. En este punto es importante buscar conceptos comunes acerca del papel que deben jugar el sector público y privado y también respecto a las modalidades más adecuadas para asegurar, al mismo tiempo, un financiamiento sólido de las prestaciones sociales y el acceso de la población a niveles básicos garantizados de las mismas.

b) Otra área de importancia en la cual se requiere construir consensos es la identificación de nuevas y más eficaces modalidades de acceso a la Seguridad Social de los sectores laborales sometidos a regímenes contractuales transitorios, parciales o de autoempleo y, en general, de los nuevos sectores que están emergiendo de manera creciente bajo formas contractuales denominadas "atípicas".

[Volver al Índice](#)

iv) Políticas de participación y concertación social y política

El éxito en el tratamiento de los temas antes mencionados y de otros que seguramente deben ser incorporados a la agenda del diálogo social, depende sin duda de concordar también los mecanismos más eficaces para desarrollar dicho diálogo.

En este campo puede mencionarse las siguientes materias que parecen fundamentales:

a) En primer lugar es importante asegurar que los gobiernos jueguen un papel de liderazgo en la promoción de la concertación social a través de políticas públicas activas, destinadas a convocar a los actores sociales y a asegurar las oportunidades y los espacios institucionales para el diálogo social.

En la actual situación latinoamericana, los gobiernos pueden movilizar recursos institucionales y políticos que muestren su disposición efectiva para situar las políticas de concertación como una metodología prioritaria para la formación democrática de decisiones en materia de desarrollo económico y social.

b) Lo anterior puede permitir crear las condiciones para lograr la elaboración de acuerdos nacionales tripartitos, que incluso pueden incluir también a actores políticos relevantes como los partidos, en los cuales las partes concurrentes definan consensos básicos para alcanzar el desarrollo económico y social y políticas más adecuadas para ello. Dichos acuerdos también pueden manifestar los puntos de disenso que persistan y señalar su disposición a buscar soluciones negociadas en el contexto de reglas democráticas.

Estos instrumentos pueden tener una importancia política de alto valor dado que son señales de una voluntad democrática compartida para la formación de las decisiones,

lo cual fortalece la estabilidad de los procesos económico-sociales. Al mismo tiempo, representan la voluntad de reconocimiento y necesidad mutua de los actores participantes, lo que contribuye a la cohesión social, reduce las incertidumbres y establece un espacio reconocido de tratamiento de las diferencias.

c) En ese marco, pueden acordarse mecanismos específicos de concertación tripartita o bipartita a nivel nacional, sectorial o territorial, destinados a abordar materias específicas como políticas de empleo, capacitación y formación profesional, de reconversión productiva, seguridad social, protección de los derechos laborales, innovación en la gestión de las empresas, productividad y calidad y protección ambiental.

d) También es necesario diseñar procedimientos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados y asegurar su difusión, a fin de mantener un adecuado nivel de credibilidad y confiabilidad de los mecanismos concordados.

En síntesis, la institucionalidad del diálogo social debe constituir también parte esencial de la agenda de materias prioritarias de las experiencias de concertación. Tal institucionalidad debe ser concordada y no impuesta por un actor a otro, si bien, como se dijo antes corresponde a los gobiernos jugar un papel central en su promoción.

[Volver al Índice](#)

Requisitos para el Diálogo Social y la Concertación

Considerando que hemos definido la concertación como un instrumento de gobernabilidad democrática de los procesos de desarrollo económico y social, resulta evidente que esta sólo es posible en un marco institucional de democracia política.

En ese marco:

i) La concertación y el diálogo social debieran ser un mecanismo que contribuya a la extensión de prácticas democráticas en la formación de decisiones públicas. En este sentido la concertación social puede ser un instrumento que ayude a articular al Estado y al mercado con la sociedad civil y rompa la tendencia a establecer una dicotomía entre el papel del Estado y el mercado sin considerar el papel de la sociedad y sus actores. Puede ser también un mecanismo que complemente, sin sustituirlos, el rol de los sistemas de representación ciudadana establecidos institucionalmente en los parlamentos y en otras instancias de representación.

ii) Para que ocurra lo anterior parece necesario que la concertación social sea una expresión de la libre voluntad de las partes que concurran a llevarla a la práctica. Esto quiere decir que debe considerarse con especial atención el riesgo que puede entrañar el darle un formato excesivamente institucionalizado. Desde este punto de vista, las

experiencias de corte más corporativo, como los consejos económico sociales u otras similares, no serían ejemplos apropiados de lo que se buscaría con la concertación.

El concepto de "diálogo social" que se asimila en esta perspectiva a la concertación social, indica precisamente que es la expresión de la voluntad colectiva que ésta pretende movilizar.

iii) En consecuencia, la concertación social y las instancias a través de las cuales ésta se manifieste, debieran precaverse de ser configuradas como parte de la institucionalidad estatal. Esto es, sin duda, un tema a debatir, de acuerdo a las realidades de cada país, pero, en todo caso, habrá que tener presente la importancia de conceptualizar que lo que se trata de constituir es un sistema de relaciones entre la sociedad civil y el Estado, que contribuya a generar espacios de gobernabilidad democrática de los procesos de cambio económico y social, sin dar lugar a un mecanismo que se superponga a la institucionalidad de representación propia de los regímenes políticos democráticos.

iv) De este modo, las regulaciones que rijan el funcionamiento de las instancias de concertación social, debieran ser acordadas entre las partes concurrentes, proveyéndolas de los apoyos institucionalizados estrictamente necesarios para asegurar su continuidad y capacidad de operación.

v) Para que la concertación social opere efectivamente, es necesario considerar además algunos otros prerequisites que parecen fundamentales.

- Uno principal es que existan actores sociales constituidos y con un grado aceptable de representatividad. En el campo laboral tales actores son los sindicatos y las organizaciones de empleadores. Los gobiernos pueden jugar un papel importante para promover condiciones favorables a fin de que los actores se constituyan a través de políticas públicas activas destinadas a tal finalidad.

Facilitar la organización sindical y procurar otorgarle roles de importancia en la formación de decisiones de política contribuye a este propósito. Ello implica proteger su actividad y desarrollar iniciativas destinadas a elevar el nivel de capacitación de sus dirigencias a todos los niveles. Sin duda estas políticas no deben intervenir en la autonomía sindical, ni menos reemplazar sus propias responsabilidades para construir fuerza y representatividad. De lo que se trata es de abrir oportunidades que permitan que el propio sindicalismo desarrolle sus estrategias y adquiera condiciones de equilibrio respecto de sus interlocutores gubernamentales y empresariales.

Respecto de los empleadores se requiere una política similar, aunque más orientada a superar sus tendencias a menudo demasiado particularistas, convocándolos a asumir colectivamente responsabilidades en tareas nacionales.

- Otro requisito importante es que exista información adecuada sobre las materias económico-sociales a disposición de los actores sociales y que ésta cuente con alta credibilidad. La información relevante en base a la cual se toman las decisiones de política debiera ser de dominio público y producida por entidades que cuenten con la confianza de los actores sociales y políticos.
- También resulta fundamental mantener una fluida información hacia la opinión pública, a fin de legitimar los esfuerzos de diálogo y concertación. Los gobiernos tienen aquí una responsabilidad especial en cuanto sus voceros de más alto nivel disponen de una especial audiencia ciudadana. En la medida en que la concertación es presentada como un método de gobierno, ésta adquiere una prestancia pública particularmente relevante.
- Por último, parece necesario considerar también una política de involucramiento de los partidos y de los intelectuales con influencia en la formación de opinión social en los objetivos y métodos del diálogo social y la concertación. Ellos son también actores a menudo decisivos en la validación de estos esfuerzos y requieren ser incorporados.

[Volver al Índice](#)

Conclusión

La concertación y el diálogo social son un proceso, más que un tipo de institucionalidad. En este sentido son una experiencia social que se desarrolla de manera flexible de acuerdo a las condiciones sociales, políticas y culturales de cada tipo de sociedad. En consecuencia resulta difícil ofrecer recetas aplicables como fórmulas exactas y cada actor social y gobierno debe examinar las posibilidades y límites que su realidad le presenta.

Lo que sí parece común es conceptualizar el diálogo social como un esfuerzo por incorporar las perspectivas, intereses y proyectos de los diferentes actores sociales a un espacio común de debate, bajo las reglas mínimas del reconocimiento mutuo, de la percepción de necesidad recíproca y de la disposición a negociar y concordar propuestas que contribuyan a tomar decisiones públicas con una visión de interés nacional.

[Volver al Índice](#)

[Volver al Inicio](#)

[Volver al Principio del Libro](#)

**Pactar en el Mundo
del Trabajo
y la Producción**

Benjamin Grossman

Índice

Capítulo I : La Competitividad , un Callejón sin Salida

La competitividad y las relaciones laborales

La flexibilización laboral, una respuesta a medias

Hacia una política de negociación colectiva

Los retos del sindicato en la negociación colectiva

1. Capacitación y contenidos de trabajo

2. La política salarial

3. Participación en la empresa

4. Condiciones de trabajo

Reflexiones sobre las relaciones laborales

Capítulo II : Hacia la Construcción del Modelo de Concertación

Los consensos regionales

Hacia un modelo de concertación

Capítulo I : La Competitividad , un Callejón sin Salida

El modelo de desarrollo económico surgido en los años 40 concluyó en 1985 con la denominada Nueva Política Económica. De esta forma el Estado dejaba de ser responsable de la actividad productiva, los servicios, la promoción del empleo y la redistribución del ingreso.

Las reformas económicas de 1985 se caracterizaron por la apertura comercial y financiera, la reducción de las tarifas arancelarias, una mayor inserción en el mercado internacional, la transformación del papel del Estado a través de la privatización de sus empresas, un mayor énfasis en la regulación y las reformas en la seguridad social.

Uno de los principales resultados de estas reformas fueron las condiciones para la aplicación de programas de estabilización económica basados en anclas cambiarias, el aumento del flujo de capitales hacía el país con el objetivo de financiar el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos y la contención del déficit fiscal. Al menos en su comienzo, estos programas fueron bastante exitosos y disminuyeron la tasa de inflación (Sepúlveda, J.M.Productividad y Empleo en la Apertura económica, OIT, 1999).

[Volver al Índice](#)

La competitividad y las relaciones laborales

Debido a la amplitud de las reformas, sus efectos sobre el mercado de trabajo fueron importantes. Éstos se reflejan en los cambios en la estructura del empleo, la productividad, las estructuras del salario y las condiciones de trabajo.

Para comprender la transformación en las relaciones laborales y el futuro de las mismas es necesario conocer el rol que tenía el Estado como el mayor empleador y el papel que asumían las organizaciones de trabajadores en un ámbito donde los medios de producción eran estatales.

Cabe recordar que las empresas del Estado funcionaban sin alicientes a la productividad y se resguardaban en el consumo local, los subsidios del Estado y las barreras proteccionistas. A su vez, las empresas estatales, que eran el Estado mismo, interactuaban con un sindicalismo del que aceptaban presiones a cambio de una paz social o un apoyo político permanentemente negociado en el marco de una legislación social avanzada, que no consideraba el costo empresario.

La crisis financiera del Estado y de las empresas estatales subsidiadas provocó que el sindicalismo y las relaciones laborales se desestaticen con sus graves consecuencias sobre el mercado laboral y las organizaciones de los trabajadores.

Otro elemento importante es el rol del capital en las transformaciones sociales y económicas vividas por el país. A diferencia de otros países, la inversión estaba principalmente a cargo del Estado a través de la inversión pública. En los últimos seis años se produce un flujo de inversión de capitales privados extranjeros que por primera vez superan la inversión pública y se transforman en uno de los vectores del desarrollo económico. Estos ingresos son fruto de la privatización y capitalización de las principales empresas estatales.

Para comprender este proceso son necesarias dos referencias fundamentales a las condiciones del desarrollo de las relaciones laborales a partir del próximo milenio.

La primera consideración es que a partir de la nueva política económica, **la empresa es el único planificador y promotor del desarrollo económico nacional y el garante del bienestar social.**

Las empresas son la unidades operativas de valorización del capital. Es allí donde se orientan todas las normas y prácticas y los actores colectivos y donde se realizan y plasman los regímenes de las relaciones industriales.

Gran parte de los cambios en las configuraciones de las relaciones industriales se inician, pasan y toman cuerpo en las empresas, lugar en el cuál también se transforman las macrotendencias de globalización y privatización en acciones y estructuras concretas. Las estrategias empresariales comprenden cuatro niveles, que son: producto, técnica, organización y trabajo. Estos juegan un papel central como respuesta a la globalización y la privatización. (Globalización y Relaciones industriales en Brasil, Colombia y México , Dombois .R , Pries L, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo , # 8, 1998)

La segunda consideración para abordar el tema es el efecto de la privatización y la capitalización, que dio lugar a la presencia de transnacionales en la actividad económica boliviana, sobre todo en la explotación y el manejo de los recursos naturales.

En el período 1993-1998, el flujo de inversión extranjera directa alcanzó la suma de 2.567 millones de dólares. En 1993 fue de 128 millones de dólares y representó el 2.2. del PIB nacional . En 1998, alcanzó los \$us. 872 millones y representó el 10.2 por ciento del PIB nacional.

La inversión pública se mantuvo constante con un valor de 520 millones de dólares anuales y la inversión privada nacional disminuyó de 313 millones en 1993 a 147 millones en 1998.

Este fue el comportamiento de las inversiones de capital en los últimos años . Respecto al destino de la inversión extranjera directa, el 45 por ciento ha sido destinado a los hidrocarburos, el 35 por ciento a los servicios como telecomunicaciones, transporte y electricidad, el 10 por ciento a la minería y el restante 10 por ciento a la industria y la agroindustria.

Es necesario considerar estos datos que han definido el marco de la actividad económica boliviana para los próximos 20 años y que conforman el andamiaje de los escenarios donde tendrán lugar las relaciones laborales. Nos referimos a los conflictos y acuerdos, los enfrentamientos y las concertaciones en el próximo milenio.

A partir de esta concepción, la empresa se convierte en el centro regulador de la actividad económica y su rol como asignador de recursos le obliga a establecer condiciones de sostenibilidad a sus políticas. Es decir que sólo si las empresas comprenden su rol dentro de la sociedad, podrán fortalecer sus funciones en busca del continuo perfeccionamiento de los factores de competitividad. Los escenarios mundiales no tienen espacios para productos no competitivos, por lo tanto las empresas que no estén calificadas para esta competencia infinita no podrán ser parte de la modernización y serán puestas de lado en nombre de la obsolescencia y la desidia.

Los capitales extranjeros que ingresan al país no son exactamente generadores de empleo y cuando lo crean, buscan un personal que contribuirá a la productividad de la empresa. De no encontrarlo, la globalización también se aplica a este terreno y les será más conveniente contratar personal extranjero antes que boliviano, debido a las limitaciones de éste último en su educación y lo que es más grave, sin entender que hoy en día el concepto de trabajo se basa sustancialmente en la competencia y la formación permanente de los empleados.

El reto es entonces crear un modelo que regule las relaciones laborales teniendo en cuenta lo siguiente:

- Factores de capital, en su mayoría transnacional y destinado a la explotación de los recursos naturales.
- Capitales nacionales limitados y orientados a las tradicionales actividades del sector industrial y agroindustrial.

- Un permanente contingente de jóvenes con marcadas limitaciones en su educación y formación.
- Un sector estatal que no termina de comprender su rol en las actuales relaciones laborales e industriales.
- Un obsoleto régimen laboral que ya no garantiza las actividades laborales ni del lado del empleador ni del trabajador.
- El sector denominado informal que al igual que el trabajo agrícola y el servicio doméstico, demanda el aporte de jóvenes, mujeres y discapacitados bajo un sistema de regulación que garantice la estabilidad laboral, la remuneración acorde a su trabajo, periodos de trabajo definidos y condiciones de trabajo adecuadas.

[Volver al Índice](#)

La flexibilización laboral, una respuesta a medias

Como no existe una nueva regulación laboral paralela al modelo implantado desde 1985, el sentido social del mismo ha sido afectado y se ha convertido en un modelo perverso.

Al abandonar la administración productiva, el Estado tenía que haber considerado el futuro de las relaciones laborales construidas bajo el nuevo esquema conformado por el Estado, el empleador y los trabajadores. Después de 15 años, no existe una urgencia del Estado ni de los empleadores de contar con una legislación laboral que sobre todo garantice el empleo y las condiciones de trabajo y evite que la competitividad de las empresas se construya con base en bajos salarios y condiciones de trabajo inadecuadas, que son las causas directas de la miseria de los trabajadores.

Ante esta situación, la respuesta más fácil de los empleadores es la denominada flexibilización laboral, sobre la que ni los trabajadores ni el Estado han emitido criterios.

La flexibilización podría traer consecuencias positivas si eliminara efectivamente las rigideces en la producción y además respetara las garantías básicas de los trabajadores y permitiera que éstos se beneficien de una mayor productividad. Sin embargo, la mayoría de las veces la flexibilización ha servido para encubrir procesos de desregulación y francos retrocesos en los derechos de los trabajadores, lo que permite a los empleadores fijar las condiciones de trabajo en forma unilateral y sin ningún beneficio para sus asalariados. (Buen Unna C. La Reforma Laboral en América Latina, FES-ILDIS, 1998)

A pesar de la tardía adopción de las reformas económicas, Bolivia no se ha detenido a estudiar las experiencias de otros países para poder determinar el sentido que deberían tener los cambios en la legislación laboral boliviana.

La flexibilización ha sido definida **como la capacidad para adaptar el derecho laboral a las nuevas circunstancias presentes en el modo de producción** (La Flexibilidad en las Relaciones de Trabajo, Estudio Internacional, Venezuela, 1990)

En un sentido semejante, Ann Numhauser la define **como la posibilidad de la empresa de contar con los mecanismos jurídicos que le permitan ajustar su producción, empleo y condiciones de trabajo a las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico (demanda efectiva, tasa de cambio, intereses bancarios y competencia internacional), las innovaciones tecnológicas y otros factores que demandan ajustes con celeridad**. (Las Negociaciones colectivas y la Flexibilización del Derecho laboral, Instituto de Relaciones Industriales, De.Trotta.Madrid,1993).

En estas definiciones, la flexibilización se presenta como algo positivo, sin la carga ideológica de la que suele ir acompañada. Es obvio que en ellas no se considera el retroceso en los derechos laborales y su consecuencia inmediata: **el desempleo**.

Desde el punto de vista de varios analistas, el desempleo es producto de la protección laboral emanada de la Ley del Trabajo, que traslada la tutela estatal del trabajador a manos de la empresa o, lo que es lo mismo, que privilegia la protección del trabajador aún a costa de la empresa. Debido a la nueva lógica de protección de la empresa, se opta entonces por la pérdida del puesto de trabajo.

La actual legislación laboral es un aparente estorbo para la productividad y por lo tanto la principal causa del desempleo. Ante esta situación, es necesario crear las condiciones para contar con la normativa de las relaciones laborales que les permita a las empresas incrementar su productividad y competitividad.

El mayor temor en torno a la flexibilización es que ésta afecte a la estabilidad laboral. Los salarios bajos en Bolivia, además de los costos indirectos, hacen que desde el punto de vista del empresario, el factor económico no sea una desventaja en la competitividad. Pero desde el punto de vista de los trabajadores, la primera condición de una nueva legislación laboral deberá ser reducir la inestabilidad laboral. Esta última se expresa en los tiempos arbitrarios de prueba, el despido sin causa justificada ni indemnización o las ampliaciones de plazo de contratación sujetas a la reducción del sueldo o a la modificación de las condiciones de trabajo.

De esta forma, **la flexibilización es una amenaza a los trabajadores** que no tienen otra fuente de ingreso que no sea su empleo. Si bien la flexibilización no es el objeto de este texto, su mención nos sirve para afirmar que la negociación colectiva es la mejor

vía para establecer medidas flexibilizadoras en espera de que la nueva Ley del Trabajo defina el marco de las relaciones laborales. (Boyer, R. La Flexibilité du Travail, Editions La Decouverte, Paris. 1986)

En el acuerdo colectivo se pueden establecer las ventajas recíprocas que la flexibilización busca para los trabajadores y los empleadores, mientras al mismo tiempo se respetan los principios generales del derecho al trabajo.

[Volver al Índice](#)

Hacia una política de negociación colectiva

Las relaciones laborales y las condiciones de trabajo están ligados a factores económicos, políticos, institucionales y culturales.

En un período caracterizado por la falta de una legislación laboral que permita a los empresarios ingresar al sistema de regulación tarifaria y buscar la mayor rentabilidad del capital y que por otra parte, coloque a los trabajadores cada vez más desprotegidos respecto a sus derechos, la política de negociación colectiva es esencial para la economía de mercado, pues alberga un potencial democratizador muy grande y es capaz de canalizar el antagonismo entre trabajo y capital. (B.Kruse, La Negociación colectiva, Economía Social de Mercado, Nueva Sociedad, 1998) .

La negociación colectiva es parte de la política social, la de distribución de ingresos y la de empleo. Es por ello que en el próximo milenio este tema será el instrumento regulador de las relaciones laborales.

Gran parte de la población trabajadora boliviana no ha sido involucrada en la modernización económica y continúa trabajando bajo estructuras productivas tradicionales, lo que dificulta su acceso a los beneficios de la modernización. Esta situación de anclaje en el pasado origina una marcada diferenciación salarial, falta de capacitación, inseguridad laboral y la permanencia de ideologías políticas rechazadas históricamente.

Un aspecto importante de la política de negociación colectiva reside en su carácter innovador para comprender la situación macroeconómica y de las empresas a fin de desarrollar al interior de ellas los instrumentos que les permitan a los empleadores y trabajadores alcanzar las metas deseadas de productividad. A través de la negociación colectiva, los trabajadores se involucrarán en las decisiones empresariales, lo cual les otorgará un interés más allá del simple salario.

La negociación colectiva tiene que ser entendida como la forma de ampliar la democracia hacia los centros de trabajo, respetando la rentabilidad del capital y garantizando el bienestar de los trabajadores.

Esta política de negociación colectiva requiere de un actor importante y representativo de los trabajadores: **el sindicato**. (V.E.Tockman, D.Martínez, Costo laboral en el Sector manufacturero: Incidencia sobre la Competitividad. OIT 1997). Para su aplicación, la negociación colectiva requiere de una organización sindical fuerte y moderna y es ahora uno de los retos más importantes en la construcción de la sociedad.

El predominio de las estructuras tradicionales de producción, la incipiente industrialización, el creciente sector informal y la marcada diferencia salarial han debilitado a los sindicatos. La fortaleza del movimiento sindical provenía de los trabajadores de las empresas estatales, pero una vez concluido el ciclo estatal, los sindicatos pasaron a ser parte de la historia.

La tarea fundamental del momento consiste en organizar sindicatos en las condiciones y reglas que exige la actual situación. Si la opción para el futuro es la negociación, se requiere de un equilibrio en la correlación de fuerzas; lo cual requiere de un sindicato con representatividad, que disponga de capacidad movilizadora y conflictual suficiente. Para que el nuevo esquema funcione es necesaria una aceptación mutua de empresa y sindicato, el reconocimiento de la legitimidad de sus posiciones de interés y la disposición de ambas partes para pactar nuevas regulaciones en forma consensuada.

La solución de los conflictos debe trasladarse de la sociedad a las empresas, que albergarán el debate interno con base en una organización sindical moderna y a una representación de los empleadores que reconozca plenamente a la organización de los trabajadores. A los sindicatos les corresponde asumir un nuevo rol en la sociedad. Así como han sido los principales exponentes en la lucha por la democracia y contra el creciente deterioro de las condiciones de vida de la mayoría de la población, hoy deberán asumir su rol en defensa de las mejores condiciones de trabajo para sus afiliados.

A la fecha, la debilidad del movimiento laboral se expresa en su falta de convocatoria y homogeneidad. Las mujeres están poco representadas en el sindicato y la organización en el sector informal es una tarea complicada. Sin embargo, la organización de sindicatos en el sector moderno y en el informal de la economía son desafíos a cumplir para lograr los retos del próximo siglo.

Las confrontaciones laborales se han dado históricamente por problemas salariales. Desde esa perspectiva, parecería ser el tema más importante a resolverse en el marco de la negociación colectiva. La determinación del salario mínimo deberá considerar

además la eliminación de las diferencias salariales y la mejora de las condiciones laborales y de trabajo.

Esta preocupación histórica por el salario es resultado de la pobreza de la población que ha centrado su interés político y económico en él y con lo cual ha postergado temas como la estabilidad laboral, la formación profesional, las condiciones de empleo y de trabajo, la seguridad social y las demás reivindicaciones que tienen que ver con la seguridad industrial y el bienestar de la familia del trabajador y la trabajadora.

La negociación colectiva tiene como condición importante el reconocimiento mutuo entre los representantes obreros y empresariales que buscan del consenso social y económico. Es importante fomentar la creación de un sistema de negociación colectiva que aporte a la estabilización de las relaciones laborales. Mientras no se establezcan condiciones óptimas de negociación a través del Ministerio de Trabajo, el Estado seguirá ejerciendo un papel predominante en las confrontaciones laborales. Por ello es importante crear estructuras simétricas y paralelas que permitan una mejor actuación a las representaciones de los trabajadores y los empresarios.

La negociación colectiva es el espacio para resolver los problemas sociales y económicos y su importancia reside en mostrar la capacidad institucional de las organizaciones de empresarios y trabajadores para llegar a la concertación en aras del desarrollo de las instituciones, las regiones y la sociedad en general.

[Volver al Índice](#)

Los retos del sindicato en la negociación colectiva

El nuevo paradigma de las relaciones laborales se ha estructurado en torno a los ejes de capacitación, participación, remuneración y condiciones de trabajo. Éste exige del sindicato una posición renovada y acciones más eficaces, que deben estar conformadas por propuestas en torno a su participación como organización representativa de los/las trabajadores/as con un importante poder de interlocución y una sólida propuesta ante la nueva cultura empresarial. (J.Aparicio. Empresas Ideológicas y Derechos del Trabajador, Edit. Trotta Madrid, 1992)

Para ello se analizan los cuatro ejes que orientan las negociaciones colectivas.

1. Capacitación y contenidos de trabajo

En la etapa actual los/las trabajadores/as se enfrentan al concepto del trabajador flexible, polivalente, universal o polifuncional que no sólo realiza tareas de operación, sino también de mantenimiento, inspección y en algunos casos de mejoramiento continuo.

Hasta el momento, este perfil ha sido definido en forma unilateral por la empresa, sin incorporar la calificación, las aspiraciones del/a trabajador/a ni los intereses colectivos del sindicato. En la actualidad los/las trabajadores/as tienen que adquirir los conocimientos que les permitan ejecutar diversas operaciones de una o varias fases en el proceso productivo y controlar la calidad del producto. Para ello, es necesario señalar el carácter y contenido de la capacitación a fin de crear un clima de mayor confianza, comunicación y alentar las expectativas de los/as trabajadores/as, lo que lleva a buscar una formación más amplia que facilite el cambio.

El gran reto de las nuevas relaciones laborales se centra en ampliar la polivalencia y el conocimiento múltiple de los/las trabajadores/as. Un reto de los sindicatos es acordar con la empresa, que una parte de los frutos financieros se transformen en recursos que la empresa destine a la capacitación de los asalariados.

2. La política salarial

La nueva cultura productiva de las empresas pretende ligar el salario de los/las trabajadores/as a cuatro factores principales:

- ▲ Conocimientos y habilidades*
- ▲ Ventas y situación de la empresa en el mercado*
- ▲ Productividad y volumen producido*
- ▲ Objetivos de la empresa*

La mayor flexibilidad del régimen salarial se está dando, porque se liga el salario a los resultados internos de la empresa, es decir a las mejoras en la calidad, la productividad, el uso de materiales y otros factores. De acuerdo a los investigadores (J.M.Sepúlveda y M.L.Vega, OIT, Relaciones Laborales, 1997), la relación entre salario y los resultados internos de la empresa debe ser transparente y confiable. Para ello, la variable que determina la remuneración debe estar definida en términos de la cantidad producida, la calidad alcanzada, el uso de la máquina y los materiales, el ahorro de energía y los otros factores que participan del rendimiento final.

Para ello es necesario determinar el nivel de productividad del que se está partiendo y que generalmente es un dato histórico. Es necesario anotar que los sistemas que vinculan los salarios con la productividad están basados en la mutua confianza, el respeto y el entendimiento entre la dirección y los/las trabajadores/as. El esfuerzo conjunto debe hacerse a fin de analizar la situación real de la empresa, definir con claridad los objetivos y necesidades y especificar los resultados esperados.

Para el sindicato, el atractivo está dado por el hecho de que los/las trabajadores/as están participando de los resultados de la empresa a través de mejores ingresos en

función a su mayor esfuerzo. Estos resultados fortalecen las relaciones laborales, consolidan la permanencia de los/as trabajadores/as y su mayor compromiso con la empresa.

3. Participación en la empresa

Los nuevos sistemas de organización propuestos (Ozaki M. Gestión de Recursos Humanos, RELASUR, Montevideo, 1995) recomiendan incrementar la participación activa de los trabajadores en la producción. Las modalidades de participación son variadas y pueden ir desde los sistemas de sugerencias hasta la formación de equipos de trabajo y de círculos de calidad. Estas formas pueden ser temporales o permanentes. Se trata de buscar la cooperación creativa del/la trabajador/a a partir de una relación de confianza y coordinación.

Las formas participativas deben estar acompañadas por un sistema de evaluación que permita medir los aportes de los/las trabajadores/as de acuerdo a su impacto en la productividad de la empresa. Este es un desafío para que el sindicato se convierta en observador de los problemas internos de la empresa reconociendo sus limitaciones para la toma de decisiones.

4. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo han sido permanente motivo de conflicto entre los/as trabajadores/as y la empresa, e involucran a su organización interna.

Ahora recién se empieza a considerar la mejora de las condiciones de trabajo como una inversión que redunda en beneficio de la empresa. Por lo tanto, aunque con mucha lentitud y sin mucha convicción, se empieza a dejar de lado la idea de que se trata de un costo adicional. Las metas propuestas de cero defectos y mayor productividad tienen que reflejarse en mejores condiciones laborales y de vida de los/as trabajadores/as.

El diseño de los puestos y de los tiempos de trabajo abre un amplio campo de negociación entre empresa y sindicato con la intención de llegar a los resultados propuestos.

El tiempo de trabajo es, junto al tema salarial, uno de los temas que provoca los mayores enfrentamientos entre trabajadores/as y la empresa. Alrededor de este punto se definirá la jornada de trabajo, la estacionalidad de la demanda, las horas extras necesarias y la administración de vacaciones, todo ello en la perspectiva de mejorar los planes de calidad, modernización y productividad y responder a las expectativas de ambas partes.

Para el sindicato se trata de un tema importante en función del cual tiene que preparar propuestas que permitan a la empresa incrementar la calidad y la productividad y por otro lado cumplir con las expectativas de los/as trabajadores/as respecto al tiempo y lugar de trabajo.

[Volver al Índice](#)

Reflexiones sobre las relaciones laborales

La situación socioeconómica de Bolivia obliga a plantear un nuevo tipo de relaciones laborales basado en la concertación entre empresarios y trabajadores/as, todo ello a partir de una nueva concepción de empresa que exige el aporte creativo de ambos.

La actual situación demanda un nuevo trato en la relación capital-trabajo. Eso quiere decir que se necesita el compromiso de los empresarios ante los retos de la globalización y la apertura de mercados, lo que crea nuevos parámetros de productividad, competitividad y calidad.

Se abre entonces la posibilidad para que los/as trabajadores/as renueven el rol del sindicalismo a partir del reconocimiento mutuo de trabajadores/as y empleadores/as e inauguren una nueva fase en las relaciones laborales. Esa parecería ser la salida esperada para un sindicalismo exhausto por no haber podido comprender los cambios de la historia.

Las nuevas relaciones laborales deben movilizar los procesos de concertación que luego serán copiados por las instituciones y las regiones por ser una meta del desarrollo. Ello permite que los objetivos del desarrollo, crecimiento y competitividad adquieran una dimensión humana y no sólo obedezcan a la racionalidad del mercado. Si no se logra el consenso entre trabajadores/as y empleadores/as dentro de la empresa, la lógica del mercado invadirá el ámbito político y obligará al Estado a mantener la funcionalidad del sistema para alcanzar los equilibrios macroeconómicos.

En esta alternativa, la sociedad será guiada por el interés macroeconómico, la tecnología y la propaganda y no por la voluntad de los ciudadanos, el consenso social ni el diálogo comunicativo. Si en la empresa predomina la cultura de la concertación favoreciendo el desarrollo de la comunicación y el diálogo, entonces los hombres y mujeres estarán definiendo su destino.

Capítulo II : Hacia la Construcción del Modelo de Concertación

Es bastante engañoso pensar en que una sociedad como la boliviana, con muchas asociaciones de desarrollo comunal, sindicatos, cooperativas, organizaciones religiosas, cívicas, gremiales y de otro tipo, verdaderos mecanismos para expresar la voluntad de la sociedad civil y capacidad para incidir en la clase política, se caracterice ahora por aceptar pasivamente del deterioro y la pérdida de horizontes y objetivos de mediano y largo plazo. Este fenómeno se ve agravado por la crisis de representatividad de los partidos políticos y los sindicatos y, en muchos casos, el papel sustitutivo de las organizaciones no gubernamentales (ONG).

A pesar de los cambios generados por el nuevo modelo socio-económico, el país sigue teniendo un aparato administrativo centralista, una concentración marcada por la sede del gobierno, un desarrollo incipiente del municipio y una burocracia que dificulta la acción gubernamental.

Las posibilidades de lograr un consenso para el próximo milenio en función del tipo de sociedad y la clase de país que deseamos son escasas y el que se logre será generado en las regiones. Desde este punto de vista, lo nacional pasará a ser secundario, porque del discurso y de la intención regional emanarán las sinergias que harán viable el proyecto nacional.

Con ayuda de las diferencias sociales, económicas y geográficas, la globalización y la apertura de mercados han acabado con los proyectos nacionales. A partir de esta hipótesis, lo regional adquiere un nuevo valor sobre todo en el desarrollo económico y social de carácter local.

[Volver al Índice](#)

Los consensos regionales

Desde el punto de vista histórico, las experiencias de Bolivia para consolidarse como país y construir un proyecto nacional han sido un fracaso.

Los esfuerzos regionales aportaron al crecimiento del país a partir de proyectos como la minería en el occidente, el petróleo en los valles interandinos, la agroindustria y la ganadería en el oriente y la agricultura en los valles. La carencia de integración física y la diferencia en los objetivos de desarrollo han desequilibrado las oportunidades de dos regiones: la de lo posible, situada en el eje y que comprende a La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, pero que no implica a todos sus departamentos y la región de la ilusión perdida, constituida por el resto del país con sus remotas posibilidades de desarrollo y reducidas oportunidades.

Los informes sobre Desarrollo Humano del PNUD muestran índices de desarrollo medios y bajos altamente diferenciados según el grado de urbanización, el género y los niveles de educación. Al mismo tiempo existe una alta diferenciación territorial con crecientes tendencias divergentes. Los departamentos más polares son los de Santa Cruz y Potosí. Santa Cruz tiene un índice de 0.749 para 1992 y evolucionará hasta 0.939 en el año 2002, mientras que Potosí, para entonces, pasará de 0.389 a 0.48 .

El informe sobre Seguridad Humana en Bolivia (PNUD, 1996) resalta que al definir políticas, se deberá prestar especial atención a cinco tendencias que recogen los fundamentos de la sociabilidad entre los bolivianos. Uno de ellos es el reconocimiento de la población de escasos mecanismos de integración social y la persistencia de fuertes tendencias de exclusión en las dinámicas del desarrollo. Tales dinámicas afectan sobre todo a los grupos más vulnerables y pobres del país, especialmente a mujeres y campesinos.

Como resultado de la capitalización se han formado dos países, la Bolivia capitalizada y aquella a la que no le alcanzan los efectos del proceso.

De esta forma y a través de los procesos económicos y sociales desarrollados en el país, se van formando espacios con sus propias características que los diferencian de otros. Según una analogía con las matemáticas, basta una propiedad o una característica para diferenciar un campo numérico de otro.

Los esfuerzos realizados para promover el desarrollo económico han sido excluyentes. La respuesta a esta determinación del desarrollo desigual está dada por las políticas de descentralización de la Participación Popular. No resulta ocioso señalar que este tema estaba absolutamente ausente de la discusión municipal hace unos años. Hoy Bolivia tiene el 35 por ciento de su inversión pública nacional, ejecutada por los gobiernos municipales y un 40 por ciento aprobado por los consejos departamentales con presencia municipal, lo cual nos plantea un escenario con posibilidades extraordinarias de desarrollo en los niveles locales y rurales (C.H.Molina, Municipio Productivo, PADER, 1999).

La respuesta al desarrollo de las regiones parecería estar dada a través de la participación de los actores sociales e institucionales que tienen relación con la producción, los gremios, los sectores, los sindicatos, las cooperativas y los empresarios que tienen que poner de su parte para lograr los resultados económicos y sociales, que junto al esfuerzo del municipio, lograrán la esperada **alianza estratégica** que permitirá llevar adelante los proyectos e inversiones, la asistencia técnica necesaria acompañada de los niveles de capacitación adecuados y requeridos.

El objetivo principal de la promoción de la producción en las regiones está enmarcado en el derecho al trabajo de los hombres y mujeres.

El desempleo y las formas disimuladas y ocultas de la falta de trabajo tienen que ser resueltas mediante la libre iniciativa, la cooperación de las instituciones civiles y el apoyo de los gobiernos locales. Estas acciones consensuadas deben ser el punto de referencia del desarrollo regional provocado por los proyectos productivos sostenibles y acordados entre la inversión privada y los escasos recursos públicos.

La identificación de los proyectos regionales conducirá a las regiones a su especialización y por lo tanto a conocer las condiciones, requerimientos y ventajas productivas. Todos estos elementos servirán para conocer las fortalezas y debilidades de cada región en la creación del denominado espacio meso (Porter , Construyendo la Competitividad, 1990, The Free Press) necesario para el desarrollo del sistema productivo con la sinergia de la iniciativa privada y el apoyo de las instituciones públicas.

El desarrollo productivo está determinado por factores orientados al aprovechamiento de los recursos naturales (factor driven), que cumplen con los requerimientos que demanda el mercado y la conservación del medio ambiente. Estos factores de producción suponen la incorporación de tecnologías y sistemas de administración y comercialización adecuados que garanticen la sostenibilidad del proceso.

Esta opción por el desarrollo productivo provocará una segunda fase de crecimiento denominada la expansión de la inversión (investment driven), referida a los esfuerzos necesarios para lograr competitividad y que no sólo tiene que ver con las inversiones en los sistemas productivos, sino con aquellas relacionadas con el bienestar de la población, la construcción de caminos, los sistemas de electricidad, educación, salud o comercialización, los centros feriales y de todos los factores relacionados con el desarrollo productivo de la región.

Los factores de producción y las inversiones para el desarrollo son responsabilidad de los actores regionales, representados por las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil.

Si se analizan las instituciones regionales gubernamentales y de la sociedad civil, se puede apreciar la diferencia de rasgos y actitudes. Mientras persiste la desorganización y permanente demanda de soluciones a los problemas regionales de las organizaciones civiles del occidente, centrales obreras departamentales, comités cívicos, sindicatos y otras organizaciones, en el oriente y en otras regiones se ha llegado a acuerdos entre las instituciones estatales y las organizaciones civiles a fin de dar solución a los problemas regionales. Siguiendo en esa dirección, es necesario profundizar la descentralización a fin de dotar a las regiones de las herramientas para la solución a sus propios problemas.

Los grandes planes están en manos de las empresas transnacionales. Las inversiones proyectadas para el futuro estarán destinadas principalmente a la explotación de recursos naturales no renovables. Respecto a éstas, las regiones tiene muy poco que decir o decidir. Al margen de las regalías que recibirán y su cuota aparte por la Participación Popular, no existirán mayores beneficios directos. Por ello es importante impulsar los proyectos productivos regionales que involucren la participación de las instituciones públicas, al capital privado y la sociedad civil .

Este proceso requiere de una educación para la concertación a fin de desarrollar la región en beneficio de su población. Para ello es importante la identificación de proyectos posibles y sobre todo sostenibles .

Dada la diversificación de pisos ecológicos, recursos naturales y condiciones para la producción, las posibilidades de las regiones son variadas y contemplan la emergencia de centros turísticos o la producción de alimentos orgánicos especiales, que van desde la cría de carne de animales de selva hasta la producción de flores exóticas, café orgánico y vinos de altura, colorantes y tejidos naturales. La lista de posibilidades de inversión que garanticen el desarrollo de las regiones es interminable.

[Volver al Índice](#)

Hacia un modelo de concertación

La política económica de los últimos años ha intentado ofrecer una respuesta a la creciente globalización de la economía. En ese contexto se debate la competitividad de la economía boliviana que sigue caracterizada por la exportación de productos primarios. Nos hemos dormido ante los retos del desarrollo y ahora es preciso realizar grandes esfuerzos para recuperar un sitio mínimo en la economía mundial. El debate sobre la globalización ha degenerado en una disputa de frases hechas y vacía de contenidos. Con una simpleza insuperable se confundió la economía política con la economía de la empresa. Ante la creciente globalización de la economía se ha optado por un sistema neoliberal que ha provocado la pérdida de los valores comunes (O.Lafontaine, C.Muller No hay que tener Miedo a la Globalización Edit.Biblioteca Nueva, 1998).

Los valores económicos no pueden ser las bases de una sociedad. La economía pura destruye los fundamentos de la sociedad civil y pone en peligro la democracia por el hecho de que ésta no puede tener como objetivo incrementar la rentabilidad del capital o maximizar el valor de las acciones.

Una democracia tiene por objetivo permitir la participación de todas las personas en la vida política con igualdad de derechos, y a este objetivo debería servir la nueva política económica y financiera que haga de la lucha contra el desempleo el centro de su

interés. Esta política no debe tomar la globalización como una ocasión para asustar a la gente, sino como una oportunidad para incrementar el bienestar de todos los bolivianos.

Semejante política se apoya en la motivación de los empleados mediante la codeterminación y participación en los rendimientos productivos. A los/as empresarios/as y trabajadores/as que confían recíprocamente y han hecho de la motivación común el objetivo central del éxito empresarial, les irá bien.

La globalización que experimenta la economía mundial e incluye países como Bolivia, exigen una respuesta en base a un modelo de concertación que tenga que ver con lo siguiente:

- El crecimiento económico debe darse con equidad y en un contexto de sustentabilidad.

Para ello es necesario que las relaciones laborales y la institucionalidad garanticen un equilibrio entre los/as trabajadores/as y los/as empresarios/as en las empresas, lugar donde se da la transformación económica y social.

- Los actores representados por sus organizaciones, gremios empresariales y sindicatos deberán fortalecer sus roles y modernizar sus instrumentos de negociación para llegar a los acuerdos necesarios e incrementar la productividad de las empresas, garantizar la estabilidad laboral y mejorar las condiciones de trabajo.
- La política pública debe estar destinada a combatir la pobreza y abrir oportunidades de inversión, manteniendo la estabilidad y el equilibrio macroeconómico.
- Es necesario un proceso acelerado de modernización del Estado en su estructura general, su organización, su sistema de funcionamiento, cultura institucional y su gestión sobre todo respecto a las relaciones laborales.
- El rol del sector privado es fundamental en las inversiones del área productiva, en tal sentido el desarrollo regional exige el compromiso de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, a fin de buscar siempre las oportunidades de negocios que permitan el desarrollo de la región.
- Las inversiones públicas deberán estar destinadas a facilitar la actividad privada y de ser posible participar en la formación de sociedades que permitan el apalancamiento para financiar las oportunidades de negocios en la región.

Una sociedad democrática no tiene derecho a arrebatarse a una parte de la población la ambición de alcanzar aquello que convierte a las personas en miembros integrantes de la sociedad: **un puesto de trabajo.**

Se trata, pues, de aumentar la productividad de la economía mediante una oportuna reorientación que tome en cuenta el medio ambiente y fomente la cualificación de la mano de obra. Se trata de ocuparse de un funcionamiento sin obstáculos del mercado interior mediante una política de crecimiento y sin ideología.

Las oportunidades personales de vida y la posición en la sociedad dependen sobre todo de la actividad productiva. Esto vale para los varones y crecientemente también para las mujeres. Además, la función aseguradora de la existencia material propia del trabajo productivo juega no sólo un papel, también crea un sentido conectado con el ejercicio de una actividad provechosa creadora de valores.

[Volver al Índice](#)

[Volver al Inicio](#)

[Volver al Principio del Libro](#)

Procesos de Trabajo y Subjetividad en la Formación de la nueva Condición obrera en Bolivia

Alvaro García Linera

Índice

I. Introducción

II. Composición material y composición simbólica del mundo obrero

1. Nuevas formas de concentración de los medios de trabajo

2. Modalidades de contrato laboral

- a) El trabajador eventual
- b) Contrato por obra
- c) El obrero a domicilio
- d) La empresa familiar
- e) La subcontratación
- f) La empresa unipersonal
- g) El contrato permanente para obreros
- h) La subjetividad obrera precarizada

3. Nueva forma de articulación entre sector moderno y tradicional del trabajo

4. Nueva forma de consumo de la fuerza de trabajo

- a) **Variación en la composición técnica de la fuerza de trabajo**
- b) **Variación en el sistema de ascensos**
- c) **Nueva modalidad de organizar el trabajo**
- d) **Productividad: Combinación de subsunción formal y subsunción real**
- e) **Creciente presencia de mujeres en el trabajo productivo**

5. Nueva composición política de la condición obrera. Medida y contenido de los afectos comunitarios

- a) **Extinción del sindicato como forma legítima de interunificación del trabajo**
 - b) **Surge así una nueva calidad material compleja de la identidad y la producción de subjetividad obrera**
 - c) **Incertidumbre organizativa**
-

I. Introducción

¿Qué es lo que lleva a un obrero a reconocer su destino en el destino que puedan correr el resto de los obreros? Ante todo, la ansiedad de darse sí mismo sus propios fines y de producir su historia individual satisfactoriamente en correspondencia con la historia colectiva. En ese momento, la condición objetiva de clase deja de ser una clasificación sociológica o estadística y se presenta como un hecho social, una identidad práctica de efectos políticos que modifica el escenario de la historia económica y cultural de la sociedad: es la formación de un movimiento obrero.

Un discurso, un emblema, un hito dramático fundacional, una reorganización del pasado, un cuerpo de masa movilizable y, ante todo, un devenir imaginado son los mecanismos de la escenificación pública de esta nueva identidad colectiva inventada.

Estas monumentales obras de autopoiesis social no emergen en cualquier momento ni son necesariamente perdurables. Son creaciones que nacen a partir de una aglomeración excepcional de circunstancias históricas, capaces de perdurar en tanto esas condiciones de posibilidad material sigan en pie, para luego derrumbarse y renacer bajo nuevos rasgos habilitadas por las nuevas condiciones de posibilidad material.

Así como no hay movimiento obrero de una vez y para siempre a la manera de un ente transhistórico, tampoco se puede afirmar que cada momento histórico portador de unos condicionamientos objetivos, organizativos, tecnológicos y mentales, determina la existencia de un tipo de identidad colectiva. De hecho, para las clases laboriosas, la modernidad industrial es ante todo una conspiración permanente en detrimento de su auto-agregación, y las posibilidades de que los trabajadores funden lazos de acción conjunta autónoma es un trabajo extra, por cierto no remunerado, que tienen que desplegar en oposición a las normas y premios empresariales que ven en la autonomía organizativa del trabajador no sólo un dispendio ocioso del tiempo sino, también, un peligro contra la sumisión y la obediencia requerida.

Si algo promueven entre los trabajadores las relaciones de contrato, la estabilidad laboral, la función productiva y el ascenso social que sostienen el sistema de trabajo asalariado contemporáneo, es la separación y la competencia. Cada obrero ofertante de un bien en el mercado de fuerza de trabajo es compelido a conceptualizar a otro trabajador ofertante de capacidad laboral como a un competidor, que lo puede dejar sin empleo. Ya en la empresa, la estabilidad y el ascenso dependen del acatamiento y aprendizaje individual evaluado por los mandos administrativos ante quienes hay que exhibir fidelidad y disciplina, lo cual ancla aún más los egoísmos y las distancias entre asalariados. Incluso el tiempo para reunirse por voluntad propia es escaso: durante el horario de trabajo, ello es visto por la gerencia como un “tiempo muerto”, improductivo que debe ser doblegado por la innovación tecnológica y la regulación cronométrica de los ritmos de trabajo. Fuera del trabajo, está el imprescindible descanso, la episódica vida familiar y, quizás el ejercicio de otro oficio, porque uno sólo no es suficiente para abastecer la canasta familiar. A cada momento, la individualidad fragmentada se renueva y expande.

Esto no niega que las propias formas de organización del trabajo propugnen la asociación de trabajadores para el acto productivo, especialmente en empresas con mayor inversión tecnológica. Se trata de una fuerza de masa que vuelve más eficiente y rendidor el trabajo individual, pero también de una acción colectiva dirigida externamente por el sector empresarial, carente por tanto de autonomía obrera. Es una unificación del trabajo para el capital y no de una unificación del trabajador para el trabajador.

La autoorganización obrera, núcleo de su identidad de clase, su proyección activa en el porvenir y su capacidad de articular otros sujetos colectivos subalternos

(artesanos, campesinos y clases medias), presupone una ruptura con estos dispositivos de desagregación social, o si se prefiere, necesita de una capacidad de trasgredir esta normatividad laboral que pulveriza el colectivo obrero y de una fuerza para crear una manera de verse, identificarse, presentarse y desearse fundada en criterios propios y autónomos. Cuando esto sucede, estamos ante el surgimiento de una modalidad de constitución específica del o de los movimientos obreros que son ante todo, configuraciones de soberanía social.

Sin embargo, no se puede ser soberano impúdicamente. El material que el conglomerado social habrá de trabajar para producirse a sí mismo en sus necesidades y fines colectivos, no surge de la nada. Está compuesto por la materia social que hizo y hace continuamente de ese sujeto colectivo uno dependiente, pulverizado y abdicante de soberanía. Son las condiciones de sumisión las que inevitablemente tienen que ser trabajadas para producir autonomía; son las condiciones de división las que tienen que ser modificadas para producir unificación; son las condiciones de competencia y egoísmo las que deben ser usadas para producir solidaridad y fidelidad y en ese sentido, todas esas condicionantes de la disgregación se presentan como condiciones de posibilidad histórica de la identidad producida. El movimiento obrero existe en la medida de su capacidad para superar y negar a través de un trabajo histórico de autoproducción social, el conjunto de condicionamientos que aprisionan y fragmentan al sujeto trabajador mediante herramientas, capacidades y potencialidades contenidas en esos propios condicionamientos externos. De ahí que no haya identidad obrera perdurable, porque tampoco existen circunstancias históricas perdurables, pero ante todo, de aquí también nace el carácter dual, contradictorio y hasta cierto punto, barroco que asume la presencia del movimiento obrero moderno.

Cuando existe, en tanto vitalidad para autopresentarse y movilizarse, el movimiento obrero es como un flujo de iniciativa colectiva capaz de trascender las impotencias y servilismos individuales. Sin embargo estas manifestaciones de autonomía estarán a su vez atravesadas por tolerancias y cálculos que perfilan una economía de mansedumbres frente a los poderes establecidos.

Vista desde una perspectiva temporal, la organización sindical obrera representada por la Central Obrera Boliviana (COB) hasta 1986, es en verdad la historia del único ciclo de presencia de un movimiento obrero consolidado de este siglo, visible a través de sus tesis, congresos, mártires, reconstrucciones discursivas de la historia, porvenir de emancipación enraizada como sentido común popular, capacidad de movilización, de resistencia y de presión estatal.

Las décadas previas a la Revolución de 1952, marcadas por formas organizativas como las cajas de socorro, mutuales, centros de estudio, ligas, federaciones con base territorial y sindicatos por centro de trabajo, condensaron aptitudes unificadoras de los trabajadores, primero tuteladas y luego independientes de la patronal y el Estado. Eran sobre todo estructuras de solidaridad por empresa o

localidad, con facultades de reivindicación de demandas referidas a un segmentado mercado de fuerza de trabajo. En términos de efecto estatal, su dispersión práctica y simbólica permitía que su representación colectiva quedara diluida en las construcciones discursivas y aprestos facciosos con los que partidos y caudillos militares interpelaban al “pueblo” para encumbrarse en puestos de gobierno.

Con todo, al interior de esta identidad delegada desde arriba y movilizadora a capricho de caudillos ambiciosos, los obreros supieron engendrar nudos organizativos como sindicatos y asociaciones culturales que con el tiempo y a partir de la revolución, articularon la red que dará lugar a la más importante identidad corporativa de clase de la sociedad boliviana. En estos años previos a 1952, y apoyado en la forma institucional del sindicato como lugar de acumulación de la experiencia de clase, se irá articulando una narrativa obrera fundada en el drama de las masacres de obreros con pechos desnudos, mujeres envueltas en banderas tricolores y una autopercepción de que el país existe gracias a su trabajo. El resto de los esquemas mentales con los que los obreros imaginaron su futuro, estará guiado por la certeza inapelable de redención colectiva ganada por tanto sufrimiento. Por ello se puede hablar de que desde la Revolución de 1952, el obrero se ve a sí mismo como un cuerpo colectivo portador de un futuro factible que, al ser viable, uno se puede arriesgar y pelear sostenidamente por él. Se trata de una específica subjetividad productiva² que vincula el sacrificio laboral y callejero con un porvenir de recompensa histórica.

En cambio en los años posteriores a 1986, se produjo el derrumbe de esta certeza de clase a una escala hasta cierto punto nacional, pues el optimismo histórico obrero logró cautivar a gran parte del imaginario colectivo de los sectores subalternos. Desde entonces hasta hoy, si algo caracteriza al movimiento obrero en Bolivia es su deslucida erosión y extinción, en el sentido de nuestra definición del principio como proceso de articulación de un sujeto histórico con efecto estatal. Es la muerte del antiguo movimiento y subjetividad obreras y, por ello, la reconfiguración de las condiciones de posibilidad de la emergencia, a largo plazo, de una nueva forma de esta cohesión autopoiética de clase. Veamos esto más de cerca.

[Volver al Índice](#)

II. Composición material y composición simbólica del mundo obrero

Se dice que una de las causas por las que la antigua forma de organización y fuerza laboral se vio debilitada en la última década es que el número de obreros en Bolivia ha disminuido drásticamente a favor de comerciantes y “cuentapropistas” sumergidos en la economía “informal”. Los datos iniciales al respecto parecen ser elocuentes.

² T. Negri, *El Exilio*, El viejo Topo, España, 1998.

En los últimos 13 años, cerca de 27.000 mineros de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL), núcleo de la COB y de la identidad obrera, han sido despedidos y de las decenas de empresas con las que contaba el Estado, apenas algunas funcionan bajo riesgo compartido como Bolívar o Caracoles, o están a punto de hacerlo como Colquiri y Huanuni. A su vez, a fines de los años 80, cerca de 40.000 trabajadores fabriles, de un total de 160.000 registrados en las pequeñas y medianas manufacturas, han pasado a engrosar el ejército de desocupados y numerosas empresas industriales han cerrado sus puertas. De la misma forma, los obreros de los yacimientos petroleros y las refinerías que sumaban más de 5.000, ven mermar sus filas mediante la jubilación primero y, ahora, mediante la racionalización del personal implementada por los nuevos dueños de las empresas capitalizadas. Los obreros de la construcción y los ferrocarriles, partícipes de la columna vertebral de la COB, se reducen en número. Los primeros por la crisis de la construcción en los años 80 y los segundos por la venta de acciones a empresas extranjeras que cierran operaciones en numerosos tramos en la red occidental y oriental.

Se viene abajo la antigua imagen de un intermitente desarrollo industrial y un creciente proletariado concentrado en grandes empresas. Unos hablarán de desproletarización³, otros de terciarización⁴, y en general se confundirá la extinción de una forma de autoorganización obrera, la COB, con el ocaso de la propia existencia obrera. Sin embargo, esta sustitución de una de las formas de la condición del trabajo asalariado por el contenido de la condición laboral, impide ver las complejizadas y renovadas maneras de obrerización social que han comenzado a desplegarse en la sociedad boliviana de la última década.

Si bien es cierto que los antiguos contingentes obreros sindicalmente organizados y concentrados en grandes centros laborales han sido reducidos en su número, desde hace más de ocho años, un proceso inverso de reproletarización comienza a darse en la estructura social y económica del país, aunque bajo nuevas condiciones materiales. En términos numéricos, el total de trabajadores dedicados desde 1986 a la industria manufacturera ha subido en las ciudades capitales de 117.103⁵ personas a 150.000 en 1991, a 231.000 en 1995⁶ en ciudades capitales, y a 393.623 en 1997 en todo el país.⁷ Según la Cámara Nacional de Industrias alrededor del 38% de los trabajadores se concentra en industrias de más de 30 operarios, en tanto que otro 38% lo hace en las manufacturas que tienen entre uno y cuatro obreros⁸. De la misma forma, la cantidad de asalariados de la construcción ha subido de 47.000 en 1986, a 53.000 en 1991 y a 106.000 en 1995 en ciudades capitales, y a 188,203 en

³ C.Toranzo, "Desproletarización e 'Informalización' de la Sociedad boliviana", en *Bolivia hacia el 2000*, Nueva sociedad, Venezuela, 1989.

⁴ Aguirre-Perez-Villegas, *NPE, recesión económica*, CEDLA, La Paz, 1990.

⁵ Villegas-Aguirre, *Excedente y Acumulación en Bolivia*, CEDLA, La Paz, 1989.

⁶ CEDLA, *Empleo y Salarios, op.cit.*, *Encuesta integrada de hogares*, INE, La Paz, 1997.

⁷ INE *Anuario estadístico*, 1997, La Paz.

⁸ Cámara Nacional de Industrias (CNI), *Encuesta industrial privada*, 1991.

todo el país en 1997. Por su parte, los trabajadores en el sector minero han pasado de 47.000 en 1986 a 74.000 en 1991 y a 63.846 en 1997⁹, aunque la mayoría sean cooperativistas, en tanto que las personas que trabajan en la minería mediana y pequeña suman al menos 7.700 personas¹⁰.

En 1995, en las ciudades capitales, de 1.256.000 personas económicamente activas, cerca de 530.000 son trabajadores asalariados ocupados en ramas productivas desde el punto de la valorización del valor (manufactura, construcción, minería, transporte, electricidad, gas, agua). Mientras que tomando en cuenta a los 3.569.741 componentes de la población trabajadora en todo el país en 1997, 1.521.541 trabajan en la agricultura, 1.394.317 son trabajadores que venden su fuerza de trabajo bajo la forma de esfuerzo laboral remunerado o de productos, y 826.875¹¹ son obreros productivos que valorizan el valor, en el proceso de producción (minería, manufactura, electricidad, energía, agua, luz, construcción, transporte y almacenamiento). Si colocáramos a muchas de las 506.258 personas del comercio entre los asalariados, que en verdad lo son, y a una buena parte de ellos entre los trabajadores productivos en tanto que también valorizan individualmente el capital social, el número de asalariados y productores se eleva aún más.

En términos de la participación en el Producto Interno Bruto (PIB), la producción minera golpeada con mayor intensidad por las reformas liberales, pese a la caída de los precios de los minerales y del cierre de muchas minas, ha saltado del 4,3% del PIB en 1986, al 5,76% en 1996. El petróleo y el gas natural pasaron del 4,3% del PIB en 1986, al 4,13 en 1996¹² y lo más seguro es que debido a las inversiones extranjeras de último año, ese porcentaje se haya elevado significativamente. La industria manufacturera ha subido del 12,2 % del PIB en 1985¹³ al 17% en 1997¹⁴, mientras la industria del transporte y la comunicación ha pasado del 8.3% del PIB, al 10% en 1997.

En lo que respecta a las exportaciones, los minerales que en 1986 sumaban 197 millones de dólares han llegado a 487 en 1996 y a 440 en 1998¹⁵, nuevo año de brutal baja de los precios de los minerales. Los hidrocarburos que en 1987 alcanzaban 256 millones han disminuido a 97 millones, pero las exportaciones de productos industriales y agroindustriales han repuntado de 35 millones de dólares en 1985, hasta alcanzar la suma de 617 millones de dólares en 1996¹⁶ y 591 millones, en 1998¹⁷.

⁹ INE, *Encuesta Nacional de Empleo III*, La Paz, 1999.

¹⁰ Ministerio de Desarrollo Económico, *Anuario estadístico 1980-1998*, La Paz, 1999.

¹¹ INE, *Encuesta Nacional de Empleo III*, op. cit.

¹² UDAPE, *Dossier de Información de Estadísticas económicas de Bolivia*, La Paz, 1998.

¹³ CEDLA, *Industria boliviana*, op. cit.

¹⁴ CNI, *Industria en cifras*, La Paz, 1997.

¹⁵ Ministerio de Desarrollo Económico, *Desarrollo y cifras*, número 4, La Paz, 1999.

¹⁶ UDAPE, op. cit.

¹⁷ Viceministerio de Comercio Exterior. Este último dato es todavía provisional.

Resulta entonces que lejos de haber disminuido, la importancia económica del sector empresarial capitalista se ha incrementado. Sectores productivos como el industrial, el transporte, las telecomunicaciones, la construcción y hasta cierto punto la minería privada mediana y chica, tienen hoy una relevancia económica mayor que hace 10 o 15 años. De la misma manera, el número de trabajadores asalariados, de hombres y mujeres que venden su fuerza de trabajo bajo la forma de esfuerzo laboral o de producto elaborado, es hoy mucho más elevado que hace una década. Sin embargo, todo el sentido común opera a la inversa: como si ya no hubiera obreros, como si no hubiese trabajo asalariado, como si la producción industrial fuese irrelevante. Y de hecho, hoy ya no posee ni fuerza estatal ni capacidad aglutinadora ni emblemas unificatorios ni fuerza de masa movilizadora ni un imaginario colectivo, que las proyecte hacia el futuro. No son cuerpo verificable de acción histórica ni identidad colectiva capaz de darse sus propios fines.

¿Cómo explicar este trastocamiento de la acción colectiva? Básicamente porque ha habido y sigue habiendo un gigantesco proceso de desmontaje de las antiguas formas de obrerización que sostenían materialmente la identidad del antiguo movimiento obrero y, simultáneamente, una avasalladora innovación de nuevos modos de obrerización social que lejos de hacer desaparecer al proletariado y al trabajador asalariado, están expandiendo su presencia, pero de una manera complejizada, enrevesada con formas híbridas de trabajo, de contrato y organización productiva que, al menos hasta hoy, han creado una masa laboral perpleja que no halla modos, o la hace de una manera puntual y aislada, de reinventar nuevas modalidades de producción de subjetividad colectiva, de interunificación práctica, cultural y política. Estamos por tanto, ante la presencia de una nueva composición material y simbólica de condición obrera en Bolivia asentada al menos en cinco cualidades de los procesos de trabajo.

[Volver al Índice](#)

1. Nuevas formas de concentración de los medios de trabajo

La concurrencia obrera al trabajo o si se prefiere, el modo en que éste aparece como trabajo asalariado se ha transformado en dos sentidos. Por un lado, en el ámbito de los derechos de propiedad, porque en los últimos años se ha asistido a una fragmentación acelerada de la propiedad estatal, cuya principal consecuencia es la dispersión y despolitización de los movimientos reivindicativos de los trabajadores de las empresas estatales. El Estado, que era el empresario más grande Bolivia, con una capacidad de abarcar cerca del 30% del PIB y de concentrar las demandas de los sectores obreros más importantes del país, se ha deshecho de sus empresas y ha dispersado en un haz de decenas de nuevos propietarios el flujo reivindicativo de los sectores laborales, que ahora tienen que vérselas por separado y sin la fuerza de cohesión simbólica que representaba la adscripción laboral a un solo empleador. La

Empresa Nacional de Electricidad ((ENDE) ha sido dividida en tres empresas (Corani, Guaracachi, Valle hermoso), la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) fue adjudicada a ETI Euro Telecom, el Lloyd Aéreo Boliviano (LAB) a la compañía brasilera VASP, la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENFE) ha sido dividida en dos (andina y oriental), aunque en manos de un mismo inversionista (“Cruz blanca”), Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) ha sido separada en cuatro nuevas compañías, cuatro minas de COMIBOL fueron entregadas bajo la modalidad de riesgo compartido (Bolívar, Caracoles, Huanuni, Colquiri y Cerro Rico), en tanto que otras 52 empresas industriales y de servicios han sido vendidas a inversionistas privados¹⁸.

A nivel de la estructura técnica del proceso de trabajo se ha producido un generalizado adelgazamiento del volumen material concentrado de las condiciones de trabajo o la capacidad instalada de las empresas. Los grandes centros de trabajo que reunían enormes volúmenes de capital fijo y de trabajadores, ya no existen. En su lugar han surgido numerosas empresas pequeñas o medianas que cumplen las mismas labores que las grandes, sólo que ahora de manera fragmentada¹⁹. En la minería, el cierre de COMIBOL ha significado simultáneamente el fin de un tipo de inversión extensiva que llegó a formar empresas individuales que daban trabajo a mil, dos mil o tres mil trabajadores como Catavi, Siglo XX, Huanuni o Quechisla. Hoy, la minería mediana emplea entre 50 y 250 obreros por empresa y sólo existen tres de ellas que emplean alrededor de 500 trabajadores.

El panorama es similar en la industria. Son contadas las empresas como la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) o Cementos Viacha que emplean entre 400 y 700 obreros. Al mismo tiempo crece el número de trabajadores en industrias con más de 20 obreros. En los años 90, se debilitó la preponderancia de la micro y pequeña industria que había prevalecido a fines de los 80. Ésta va a seguir teniendo una importancia decisiva, aunque quien comienza a marcar los pasos del nuevo modo de crecimiento de la industria son las empresas grandes, medianas y pequeñas.

Contra la tendencia prevaleciente al cierre de las grandes empresas a fines de la década de los 80, en los 90, crece el número de establecimientos y trabajadores ubicados en este segmento de la mediana y gran industria. Sin embargo, la cantidad de trabajadores de diversos centros industriales que contaban con 500, mil o más asalariados reunidos en el mismo lugar, ha disminuido. ¿Cómo entender esta aparente contradicción?

Es así, porque las pocas empresas que tenían contratados a 500 o más de mil personas, concentradas en una misma planta, han reducido la cantidad de sus obreros a

¹⁸ **Fundación Milenio**, *Las reformas estructurales en Bolivia*, La Paz, 1998.

¹⁹ En el caso de la industria, el crecimiento de la industria mediana se contrapone al decrecimiento de la micro-empresas con 1 a 4 trabajadores. Mientras el número de fábricas del primer sector entre 1990 y 1992 ha crecido en más del 75%, el segundo se ha reducido en un 4%; en I. **Arauco**, *Bolivia: Estrategias de Productividad, Empleo y Capacitación en el Sector industrial*, OIT, Chile, 1997.

menos de su anterior tope. A la vez, la mayoría de las empresas que bordeaban los 50 o 100 trabajadores, ha incrementado la cantidad de sus obreros de planta, con lo que se está produciendo una cierta homogeneización de la “gran empresa”, en la cual prevalecen las fábricas con un número mayor a 50 o 100 obreros. Son menos las que tienen concentrados a más de 500 trabajadores.

La reducción del número de obreros por empresa va paralela a la ampliación de la cantidad de trabajadores empleados para un mismo capital, aunque las formas de su concentración y contrato los dispersen geográfica y técnicamente. El ejemplo más claro de ello es la fábrica Manaco en Cochabamba que, en los últimos años, ha reducido su personal contratado formalmente en planta de 900 a 600 trabajadores, y ha aumentado al mismo tiempo el total de trabajadores en talleres de subcontratación, empresas “unipersonales” y trabajo a domicilio que fácilmente llegan a sumar más de 1.200 operarios y operarias. Algo similar puede decirse en La Paz y Santa Cruz con las fábricas de textiles como HILBO, la joyería en oro como ORBOL o “Exportadores Bolivianos”, las embotelladoras como Coca Cola y en menor proporción la industria de la confección.

Dentro del campo de la extracción y el refinamiento de hidrocarburos, el diseccionamiento de YPFB en cuatro empresas (Chaco, Andina, Transportadora Boliviana y Petrobas-Perez Compac), ha dispersado aún más a los trabajadores petroleros. Las nuevas compañías han reducido el número de asalariados con el despido de 1.500 obreros, han descentralizado servicios y maquinaria de apoyo en empresas contratistas formadas por ex-trabajadores (siete en total), mientras las inversiones se han concentrado en zonas de alta tecnología, poca fuerza de trabajo regular y una ampliación del trabajo eventual. Un destino parecido de “adelgazamiento” ha sufrido el trabajo municipal que atendía la recolección de basura y la dotación de agua potable y alcantarillado en base a una fuerte inversión en equipos y transporte. Se ha despedido personal, se ha descentralizado el servicio en varias empresas privadas de aseo y en numerosas microempresas. Por su parte, desde 1997, el Servicio Nacional de Caminos ha reducido sus funciones a la red troncal compuesta por 17 rutas, mientras la restante mayoría ha sido entregada en licitación a empresas privadas. Pese al despido de 4.500 trabajadores y la paralización de equipos, el trabajo vial abarca una mayor inversión y número de asalariados, sólo que agrupados en decenas de empresas que segmentan la fuerza laboral y, al menos hasta hoy, anulan cualquier esfuerzo de reivindicación conjunta de los asalariados.

Otro lugar donde ya antes se desplegaron a pequeña escala estas nuevas formas de concentración de medios de trabajo y fuerza de trabajo es la llamada “microempresa”. Repartida en distintas ramas de la producción manufacturera de textiles, marroquinería, maderas y muebles, del comercio y el contrabando, levantada inicialmente sobre el esfuerzo laboral familiar de empresarios de origen cultural aymara o quechua, estas empresas han alcanzado un nivel medio de acumulación y expansión en el rubro. En vez de seguir creciendo verticalmente en la típica manera fordista,

éstas se fragmentan dando lugar a otro pequeño capital en otra rama de trabajo o en la misma, pero ubicado en otro segmento del mercado local o internacional y, por lo general, a la cabeza de un familiar cercano (hijo, hija o yerno). Cada empresa continúa por separado sus procesos de acumulación con autonomía de gestión e inversión, pero en caso de adquirir insumos y de concretarse un pedido de volúmenes que exceden la capacidad física de la pequeña factoría, rápidamente se conectan formando una red entre varias de ellas para actuar con la eficacia de un solo capital concentrado. Luego se retraen sobre su espacio segmentado en el mercado. Se trata de un manera fractal de acumulación que tupe de una manera más densa el espacio económico y refuncionaliza de forma dúctil y gratuita un conjunto de técnicas y saberes de parentesco y prestigio local que amplían el margen de ganancia empresarial.

El eventual aumento de los gastos de inversión que conlleva esta dispersión del capital fijo, tiende a ser resarcido por las fidelidades parentales (capital social) y la reactualización del trabajo obrero a domicilio en el que una parte o toda la inversión en maquinaria e instalaciones recae sobre el trabajador, aunque el proceso productivo en su conjunto y la utilidad real de la capacidad de trabajo vendida en productos semielaborados, esté bajo el control de la empresa contratista.

Hoy en día, muchas de las llamadas “microempresas” o “cuentapropistas” en las ramas de textiles, minería, calzados, metalmecánica, construcción o recolección de basura, son en realidad formas particulares y expansivas de una obrerización encubierta y fragmentada que expande los tentáculos del capital de manera directa hasta los confines del trabajo doméstico y familiar urbano. A diferencia del antiguo modelo de acumulación y concentración laboral vertical, hemos entrado a formas de articulación en red²⁰, donde una pequeña cabeza con relativa inversión tecnológica supedita directamente a múltiples empresas satélite, aunque descentralizada o mediante contratos de provisión temporal.

Esto marca una nueva proporción social media entre el volumen de capital constante concentrado en la producción y el volumen de trabajo asalariado para ponerla en marcha, lo cual va a influir mucho en las posibilidades inmediatas de agregación y cohesión de los trabajadores en las propias condiciones de creación simbólica mediante las cuales orientar las acciones prácticas de resistencia o sumisión. Las grandes empresas con numerosos trabajadores e inversión extensiva de capital, brindaban un basamento más fértil y efectivo para la agrupación y producción de intersubjetividad obrera, porque en un mismo espacio geográfico juntaban numerosos contingentes capaces de superar su competencia como propietarios privados de fuerza de trabajo. Que el sindicalismo de gran fábrica haya sido el protagonista de las movilizaciones obreras más importantes, habla de una condicionante material, que habilitó un abanico de

²⁰ C. Montero, M. Albuquerque, J. Ensignia (ed.), *Trabajo y Empresa: entre dos Siglos*, Nueva sociedad, Venezuela, 1999.

posibilidades organizativas y culturales que pudo ser totalizado, trabajado y moldeado por el propio trabajador para adecuarlo a sus fines de auto-unificación a lo largo de décadas.

En términos generales, la extinción de las grandes concentraciones obreras ha disuelto el lugar donde se constituyó con mayor intensidad una autopercepción de fuerza de masa y acumulación de experiencias organizativas de los sectores laborales. No es casual que el centro minero de Siglo XX o la fábrica Said sean emblemas de los lugares de concentración de las “vanguardias” laborales capaces de convocar alrededor suyo la acción movilizadora de obreros de otras pequeñas empresas. Además estas grandes concentraciones permitieron forjar una irradiante cultura obrera en torno a campamentos y barrios obreros, que daban una continuidad a la interdependencia laboral de empresa en el propio juego, la actividad familiar y los asuntos urbanos.

Antes, no más de 20.000 trabajadores reunidos en 15 o 20 centros industriales podían paralizar la cuarta parte del PIB interno. Para que eso suceda ahora se requeriría de la acción coordinada de más de 200 mil trabajadores en todo el país y además reunidos en 500 o mil empresas.

La materia fragmentada, el espacio pulverizado y el tiempo dilatado por las nuevas circunstancias de la producción, impiden una rápida percepción de la fuerza estructural del trabajo contemporáneo, mientras la desconcentración productiva y jurídica divide al propio trabajador en pequeñas batallas aisladas unas de las otras, que debilitan aún más a cada sector.

[Volver al Índice](#)

2. Modalidades de contrato laboral

La concurrencia obrera al trabajo o si se prefiere, el modo en que éste se mercantiliza y contractualiza se expresa hoy cada vez menos mediante el contrato por tiempo indefinido, bastión de la anterior identidad obrera. Éste ha dejado de ser la norma, comienza a extinguirse y en oposición, se generalizan formas de contrato eventual, por tiempo definido, por obra, a domicilio, la subcontratación y los contratos civiles.

[Volver al Índice](#)

a) El trabajador eventual. Aunque una gran parte de los operarios ubicados en categorías como trabajo a domicilio o subcontratación, son en el fondo trabajadores eventuales, estamos usando esta denominación para aquellos operarios contratados por un salario en empresas medianas y grandes, que carecen de la estabilidad y los derechos laborales establecidos por ley.

Se trata de trabajadores nuevos y a prueba, que no poseen una función específica y que después de un período de aprendizaje, pueden pasar a la categoría de obreros con contrato permanente. Entre tanto, su actividad está regulada jurídicamente por un contrato entre trabajador y empresario, que puede ser definido por un tiempo de trabajo fijo (tres meses o un año). Las modalidades empleadas en las empresas son muy diversas: se lo contrata a prueba durante tres meses, se lo despide, se lo vuelve a contratar, se lo despide y así por un tiempo indeterminado. En otros, el acuerdo verbal sencillamente sustituye el contrato, con lo que el trabajador no puede reclamar el cumplimiento de los derechos correspondientes a su antigüedad. En las industrias y la construcción, se puede hallar trabajadores antiguos, como dicen ellos, con “contrato individual permanente”, porque pese a los varios años de trabajo y a la importancia de su función laboral, se los sigue manteniendo en esa condición.

La utilidad empresarial del trabajo eventual por periodos prolongados radica en que esta forma de contratar le permite al contratista eludir las cargas de indemnización, antigüedad, primas y, en muchos casos, los pagos de recargo establecidos por ley sobre las horas extras, el trabajo nocturno, los dominicales y los subsidios conocidos como pre y post natal y por supuesto, lo que es más importante, impedir la asociación sindical de estos trabajadores. Es probable que algunos eventuales tengan derecho a la atención de la salud en caso de accidentes, pero aquí también se está comenzando a exigir que para ser contratados, los eventuales tengan un seguro privado contra accidentes y enfermedades. Con ello la parte patronal queda eximida de cualquier otra responsabilidad frente al trabajador, que no sea su salario mensual.

Por lo general, el trabajador eventual es el productor con las peores condiciones de trabajo, porque carece de derechos laborales y sindicato, además es utilizado permanentemente por la gerencia para incrementar la competencia obrera y enfrentar las resistencias y exigencias de los obreros regulares. En la mayoría de los casos, la eventualidad de su puesto lo lleva a aceptar estas manipulaciones que rompen la unidad obrera dentro de la empresa. Por otra parte, de parte de los obreros con contrato fijo, casi nunca hubo la intención de solidarizarse con ellos ni apoyar sus demandas o incluirlos en sus luchas y su organización. Paradójicamente, esta actitud limita la propia capacidad de presión de los obreros regulares, porque el porcentaje de los eventuales dentro del sector productivo ha crecido mucho en la última década y es una amenaza corporalizada y viviente de que cualquier trabajador rebelde y problemático sea sustituido en cualquier momento.

La presencia de la eventualidad es bastante diversa cuando se examinan las áreas. Ya desde antes, es posible observar mediante entrevistas preliminares de campo, que en la construcción, más del 50% del personal es eventual, ya sea por contrato directo con la empresa o a través de la subcontratación realizada por los jefes de obra. Una cosa similar sucede con las empresas privadas que se han adjudicado la reparación de los tramos carreteros. En la industria, el porcentaje de eventualidad de

las empresas tomadas en cuenta en la encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 1994, no es muy grande. Entre 1990 y 1994, la eventualidad en las industrias que tienen entre 5 y 15 trabajadores alcanzó al 22%. Las industrias que emplean entre 15 y 49 trabajadores en el mismo período pasaron de un 10% de eventualidad a un 5%. En tanto que las empresas con más de 50 trabajadores, bajaron su índice de eventualidad entre 1990 y 1994 del 5% al 4,8% respectivamente. Por su parte, en la encuesta realizada por la carrera de Sociología de la UMSA a 31 fábricas grandes y medianas, el índice de eventualidad se mueve entre el 10% y el 45 % del total de los trabajadores²¹.

En el sector minero, las grandes empresas como Inti Raymi, Bolívar y Porco presentan una eventualidad del 20% del total del personal, en tanto que las empresas menores como Caracoles, San Lorenzo y Andacaba, pueden llegar a tener un 50% de personal eventual. Las pequeñas empresas que funcionan sobre todo con tecnología artesanal (Poldi, Amayapampa o Avicaya) además de presentar relaciones de contrato mucho más complejas y volátiles, tienen alrededor de un 20% de personal eventual.

En conjunto, en las relaciones salariales, el porcentaje de trabajadores con contrato eventual bordea el 30% del total, lo que representa un cambio sustancial respecto a la estabilidad del contrato permanente alcanzada a fines de los años 80 y principios de los 90.

[Volver al índice](#)

b) Contrato por obra. Esta otra modalidad de debilitamiento del contrato por tiempo indefinido se estipula en función de la entrega de una obra acabada, cuyos componentes de volumen, calidad, especificaciones técnicas y plazo máximo de entrega están establecidos en el acuerdo escrito o verbal. Esta forma de contrato se utiliza por lo general en épocas de mayor demanda de productos, lo cual le permite al empresario recurrir temporalmente a fuerza de trabajo que será despedida de inmediato cuando culmine la temporada de demanda. Por lo general, esto sucede en aquellos tipos de producción que no requieren mucho aprendizaje para ser ejecutados, porque el trabajador ya tiene cierta experiencia acumulada en el trabajo doméstico y artesanal, como en los textiles, la elaboración de harinas y la fabricación de muebles. Los horarios de trabajo también son bastante variados. Puede suceder que el contratado mantenga jornadas laborales de 10, 12 o más horas o que, a la inversa, sólo trabaje entre seis y cuatro horas por día, porque en ese tiempo cumple los servicios requeridos por la empresa y, por supuesto, recibe un salario parcial de acuerdo a ese tiempo de trabajo. Con ello le corresponde al propio trabajador, ya no a la patronal, buscar el oficio complementario para obtener un salario total diario capaz de garantizar la reproducción general de la fuerza de trabajo. Según la Encuesta de empleos, alrededor del 15% de los trabajadores de la industria manufacturera

²¹ A. **García** Linera, *Reproletarización. Nueva Clase obrera y Desarrollo del Capital industrial en Bolivia (1952-1998)*, Comuna, La Paz, 1999.

combinan su empleo con actividades agrícolas y comerciales. Una cosa similar sucede con el 10% de los trabajadores de las minas, la construcción y el transporte, mientras sólo un 5% de los obreros del área de servicios eléctricos , agua y alcantarillado se desempeña en otros oficios²².

[Volver al Índice](#)

c) El obrero a domicilio. Aquí es necesario hacer una diferenciación conceptual entre dos sectores.

El primero, formado por hombres y mujeres trabajadores que utilizando su domicilio como taller, poseyendo en propiedad las herramientas de trabajo y la materia prima o, habiendo recibido esa materia prima o parte de los medios de trabajo de un proveedor externo, cumplen una función productiva por encargo de un tercero que regula la calidad del producto, volumen y precio de la fuerza de trabajo. Por lo general, este agente contratador establece acuerdos verbales y puede ser un comerciante, que luego venderá los productos en mercados locales y de exportación, o bien puede ser un empresario industrial o un intermediario de él, que complementa la labor en la factoría con esta industria doméstica. En el caso del sector comerciante, que puede ser individual o colectivo como las ONG, está claro que la función económica que desempeña, conecta el espacio del capital mercantil con el del capital productivo y lo ubica como un empresario de la producción, similar al dueño de la industria que ha descentralizado eslabones laborales en el trabajo domiciliario. Por su parte, los trabajadores acoplados a estas redes son auténticos obreros a domicilio que, preservando parte de la independencia laboral del viejo artesano, observan que el producto y valor de su trabajo quedan supeditados a las normas de la acumulación y la ganancia empresarial.

La ventaja patronal de contar con este tipo de trabajadores radica en la ausencia de todo derecho laboral, el ahorro en infraestructura, electricidad y a veces en medios de trabajo, y la separación objetiva que se establece entre los operarios. Para el trabajador en cambio, es un encuevamiento doméstico que anula la conquista de una fuerza colectiva capaz de modificar los pagos salariales y el cumplimiento de los derechos, porque su esfera de influencia se reduce a los miembros de la familia o, a lo sumo, a otros parientes cercanos ligados a la misma empresa, pero cuya fuerza de presión aislada puede ser fácilmente neutralizada mediante el traslado del contrato a otro taller familiar. La autopercepción de sí que genera este tipo de trabajador es una mezcla entre impotencia e independencia. Dado que, por lo general, la forma de pago es a destajo, los precios de las operaciones son fijados arbitrariamente por el contratista y no existe manera de modificarlos pese que el agobio y la decadencia de las condiciones de vida familiar son muy visibles. Los ejemplos encontrados en el rubro de calzados y prendas de vestir muestran que los precios por operación laboral son 30

²² INE, *Encuesta nacional de Empleo III*, op. cit.

o 50% menores con los talleres a domicilio que los que se regulan en las grandes empresas.

En la última década, esta forma de trabajo y organización laboral se ha expandido rápidamente en áreas industriales del calzado, la metalmecánica, los tejidos en lana, los textiles, los alimentos y la joyería en oro.

En la última Encuesta de Empleo de personas registradas como “cuenta propia” y “trabajador familiar”, 196.000 personas se hallan en la industria manufacturera y 77.000²³ en el transporte y el almacenamiento. Es probable que una parte importante de estas personas se desempeñen como obreros y obreras a domicilio, mientras el resto, junto con los 64.000 “cuenta propistas” y “trabajadores familiares” de la construcción, los 380.000 del comercio, los 78.000 del transporte y el almacenamiento, y las 79.000 personas reclutadas por hoteles y restaurantes, se ubican en el sector de trabajo artesanal y de las empresas familiares.

El segundo son los trabajadores específicamente artesanos que, ubicados en talleres domésticos, son dueños de sus medios de trabajo y comercializan el producto de su esfuerzo a través de algún miembro de la unidad doméstica. Este tipo de trabajadores carece de cualquier tipo de relación contractual típicas de formas de trabajo y racionalidad artesanal²⁴.

Se trata de un extendido tipo de trabajo, cuyo valor incorporado al producto no se realiza en términos de la ganancia media, porque sus condiciones de trabajo artesanales y domésticas, y su racionalidad productiva mercantil simple, no forman parte del capital social que le permitiría obtener la ganancia media industrial. Excluidos de la fijación de precios de producción empresarial, los precios de venta de esta actividad manufacturera se mueven siempre por debajo del de la producción industrial capitalista, y son constantemente empujados hacia el nivel de costo, que sólo implica recuperar el gasto de material y reproducir la fuerza de trabajo empleada. Esto se debe a la competencia de otros talleres familiares que encuentran que la simple obtención de medios de reproducción simple es un atractivo suficiente para incursionar en el rubro.

Estos trabajadores, que en parte son también propietarios formales, aunque de unas condiciones de trabajo que no son ni funcionan como capital²⁵, generan productos de consumo como prendas de vestir de tela, cuero y lana, alimentos y muebles; de servicios como la reparación, y medios de trabajo como las herramientas simples o la soldadura, dirigidos a mercados compuestos por otros trabajadores de bajos recursos, que permiten que el precio de venta se mantenga muy bajo. Así, el

²³ INE, *Encuesta nacional de Empleo III*, op. cit.

²⁴ Sobre las formas de trabajo artesanal ver, **Marx**, *El Capital*, tomo 1, sección tercera y séptima, S. XXI, México, 1980.

²⁵ **Marx**, *Capítulo VI*, (inédito), S. XXI, México, 1985.

precio mínimo de las condiciones de reproducción laboral de los trabajadores contratados por las empresas capitalistas, permite consolidar salarios por debajo del tope medio de uno regulado por condiciones plenamente capitalistas de trabajo y de costos, como sucede con las remuneraciones medias de los obreros de otros países.

Dado que el trabajo que desempeñan ayuda a ampliar el valor excedente apropiado por alguno de los escalones empresariales del ordenamiento económico de la sociedad, se puede hablar de una **obrerización híbrida** en la que las habilidades domésticas y manufactureras, son refuncionalizadas para valorizar el capital. Algo similar pareciera estar sucediendo con aquellos trabajadores del comercio que ayudan a obtener una ganancia extraordinaria a aquellas empresas industriales cuyos costos de comercialización serían mayores en caso de usar la actividad comercial formal.

Con todo, en conjunto se trata de miles de trabajadores que en términos de su capacidad de agregación, están en un estado de separación radical unos de los otros, pues no sólo sus condiciones materiales de trabajo están fragmentadas, y no requieren de la colaboración de otros para funcionar, sino que además, los miembros de cada taller o el propietario personal de una herramienta de trabajo se ve confrontado con los miembros de otros talleres en su calidad de competidores capaces de restringir su capacidad de venta.

[Volver al Índice](#)

d) La empresa familiar. A diferencia del trabajo a domicilio, la empresa familiar no está situada físicamente en la vivienda, aunque es propietaria de sus instrumentos de trabajo y entabla vínculos contractuales de trabajo con un agente externo. Por lo general, los operarios son dos o más miembros de la unidad doméstica, lo cual se amplía según las necesidades, a otros parientes o incluso a personas ajenas a la familia con las que se comienzan a entablar ambiguas relaciones salariales que combinan el pago en especie, alimento, vivienda y dinero. Esta forma, al igual que el trabajo a domicilio es una forma directa de obrerización de la fuerza de trabajo en gran escala.

Se trata de una antigua relación laboral, que en los últimos años ha crecido mucho en áreas agrícolas, lecheras e industriales. Por ejemplo, para las plantas de industrialización de leche se calcula que más de siete mil familias campesinas trabajan para abastecerlas. De la misma forma, un número aún indefinido de pequeños campesinos cultiva arroz, soya, trigo y algodón, que luego es entregado a las grandes empresas agroindustriales y exportadoras. Lo mismo sucede en la recolección y quiebre de la castaña. En la minería, las empresas productivas ceden espacios de exploración a familias de cooperativistas o pirquiñeros, que deben vender el mineral extraído a la misma empresa como ocurre en Porco, Tihuanacu o La Chojlla. Otra forma de uso de trabajo familiar es la concesión de explotación minera en los relaves a través del sistema de “bubles”, donde familiares de trabajadores o campesinos de la

región, vuelven a seleccionar el mineral desperdiciado por el ingenio para ser entregado a la empresa a un precio fijado por ella. En el área de servicios, especialmente en la limpieza de oficinas y elaboración de comida, el empleo de estas unidades productivas comienza a convertirse en norma.

En la apertura de zanjas para instalar líneas telefónicas de COTEL, cable coaxial de ENTEL, alcantarillado de la alcaldía o en la recolección de basura, en el transporte de personal y de productos como en la Coca Cola, o bien en la elaboración de alimentos para el personal administrativo de empresas públicas y privadas, los “contratos civiles” suscritos entre “empresas”, encubren en muchos casos estos procesos de asalariamiento y obrerización de unidades productivas familiares.

[Volver al Índice](#)

e) La subcontratación. Se trata de un tipo de contrato entre la empresa y un subcontratista individual, muchas veces, un ex obrero, que ofrece vender a la empresa un servicio que puede ser fijado por tiempo o por cupo de producción con ciertas características establecidas de antemano. A su vez, el subcontratista entabla relaciones de trabajo a título personal, que por lo general son verbales o con un contrato de trabajo privado, con otros obreros y obreras que trabajarán para él al margen de cualquier vínculo contractual con la empresa madre. En ciertos casos la empresa puede proveer el local de trabajo, las materias primas y parte de las maquinarias, como en la industria del calzado²⁶ y los talleres de soldadura, o sólo la materia prima como en la joyería en oro de exportación y las prendas de vestir. En otros casos, es la empresa subcontratista la que da las herramientas o son sus obreros subcontratados como sucede en la reparación de máquinas y sistema eléctrico dentro de las actividades de extracción de petróleo y minerales. En la industria textilera, de cuero y la excavación de zanjas sucede en ocasiones que todo el material de trabajo lo coloca el propio trabajador subcontratado. El producto puede ser un producto acabado directamente para la venta, como es el caso de los uniformes escolares encargados a ciertas empresas de confección en La Paz, o bien una obra civil como en las minas. En ocasiones el producto del subcontratista forma parte necesaria de un producto final compuesto por otros componentes elaborados por la empresa madre, como sucede en zapatos y ropa, o bien en la provisión de servicios de alimento, transporte o limpieza.

Con esta modalidad de concentración de la fuerza de trabajo, la empresa puede descentralizar determinadas funciones laborales sin perder por ello el control, la calidad y el número de las piezas que después serán integradas al producto final o, van a llevar la etiqueta de la compañía madre. En la actualidad, su importancia creciente es variada: permite al empresario regular de manera flexible el volumen de producción, de acuerdo a la demanda, sin necesidad de contar con obreros fijos que igual reciben un

²⁶ Sobre la subcontratación en la industria del calzado en Cochabamba ver, *Informe del equipo de investigación de la Federación Departamental de Fabriles referido a la subcontratación en la fábrica Manaco*, 1998, manuscrito.

salario aunque haya una rebaja en los pedidos. A su vez, permite concentrar un número de operarios al servicio de la empresa, ante los cuales ésta no tiene ninguna responsabilidad en el pago de beneficios sociales, indemnizaciones, accidentes y horas extras. Esto resulta muy apetecible para el empresario, porque con una sola medida se deshace del 40 al 60%²⁷ de los costos laborales que representaría tener un trabajador con contrato permanente.

Por otra parte, mediante la subcontratación, la empresa puede romper la estructura organizativa del sindicato obrero, dado que dispersa a los trabajadores y a sus funciones productivas en diversas zonas geográficas. También le permite quebrar las líneas de sucesión laboral y de acumulación escalonada de saberes y resistencias que los trabajadores construyen en las distintas líneas de montaje en la producción. Al sacar una sección conflictiva de la línea de trabajo y llevarla a otro taller o encargarla a otra “empresa”, la patronal disuelve las luchas afincadas en el tiempo y la intensidad laboral que se hallaban concentradas allí y debilita las que pudieran estar en otras secciones de montaje. No es raro que estos talleres de subcontratación y las relaciones laborales que se establecen ahí, esto es, los ritmos, los tiempos y los precios de las funciones de trabajo que pueden alcanzarse en base a una fuerza de trabajo totalmente pulverizada y descompactada, sean usados por los empresarios para presionar a los obreros de la industria contratista a fin de que dejen de resistir a las exigencias laborales impuestas y acepten reducciones en los precios por operación de trabajo. En otros casos, una vez aplacada la conflictividad en la sección subcontratada, es probable, como sucedió en las empresas textiles, que la sección “exiliada” regrese a la empresa madre, pero ya en nuevas condiciones técnicas y organizativas plenamente favorables a la parte patronal.

[Volver al Índice](#)

f) La empresa unipersonal. Es una variante que está comenzando a crecer en la industria de bebidas, de construcción y mantenimiento de caminos y en los servicios municipales. Consiste en que antiguos obreros de planta que cumplían ciertas funciones específicas y pertenecían al sindicato, son despedidos de la empresa o disuadidos a renunciar, para luego desempeñar la misma función pero no como obrero sino como “microempresario” que vende fuerza de trabajo bajo el eufemismo de “servicios” a otro empresario. Esta modalidad esconde la relación obrero patronal detrás de un contrato civil de partes mediante el cual, la empresa abandona cualquier responsabilidad laboral frente al otro “empresario”.

A través de este disfraz jurídico, la patronal se deshace de obligaciones laborales como el seguro social y el pago de horas extras, jubilaciones, bonos de producción o la prima anual. Además recorta drásticamente el número de sindicalizados y con ello la unidad del trabajo por empresa.

²⁷ UDAPE, *Consideraciones sobre la reforma a la legislación laboral*, Anexos, La Paz, 1997.

En algunos casos, como parte de la indemnización de su antiguo contrato, los “unipersonales” recibieron los medios de trabajo que usaban antes. Así ocurrió en la CBN y EMBOL donde se entregaron camiones de distribución, en la cervecería “Taquiña” donde se indemnizó con herramientas correspondientes a la reparación de máquinas, en YPFB donde se le vendieron al trabajador herramientas de tornería, material de seguridad industrial y para el apoyo a servicios aéreos.

[Volver al Índice](#)

g) El contrato permanente para obreros. Es un contrato por tiempo indeterminado o a veces llamado “contrato regular”, mediante el cual la parte patronal debiera sancionar la vigencia de los derechos laborales reconocidos por ley sobre seguridad social, bono de antigüedad, indemnización en caso de despido, desahucio o derecho a la sindicalización si hubiera más de 20 trabajadores en la empresa.

El ascenso en la última década de cada una de las anteriores formas de contrato eventual, sean estas por obra, trabajo a domicilio o subcontratación, pudiera ser visto como la incorporación de nuevas generaciones de trabajadores jóvenes y migrantes a un escenario precarizado y fragmentado, que sin embargo hubiese dejado en pie a los antiguos contingentes de trabajadores con contrato permanente. Pero, como ya hemos señalado, los 13 años recientes están marcados por gigantescas oleadas de despidos, reducción de personal, achicamiento del contrato fijo y recontractación de nuevos y antiguos trabajadores bajo formas transitorias de empleo, por lo que en términos absolutos y relativos, el trabajo eventual y sin derechos laborales se ha incrementado.

De ahí la tendencia detectada por el CEDLA en 1994: del total de los contratos empresariales registrados en el Ministerio de Trabajo, sólo el 14% es por tiempo indefinido, el 68% son contratos a plazo fijo y el 18% por obra terminada²⁸, en tanto que los asalariados en empresas que han registrado formalmente la contratación de personal, los que poseen contrato permanente en 1985 llegaban al 89%, y en 1996 se ha contraído al 76%²⁹. Y lo que es peor, alrededor de estos trabajadores formalmente contratados, se halla una inmensa masa creciente de trabajadores precarizados en talleres externos, domiciliarios o subcontratados.

En la industria manufacturera se sabe que en 1997, existirían cerca de 390 mil³⁰ trabajadores, pero sólo 48 mil están registrados en la Caja Nacional de Salud (CNS)³¹, lo que significa que 340 mil trabajadores carecen de este servicio y que, si mantenemos la misma proporción de 1995 entre obreros con relación salarial formal y los que no tienen relación salarial formal, tendremos que, por lo menos 183 mil

²⁸ CEDLA, *Documento de Trabajo* # 14, La Paz, julio de 1998.

²⁹ C. Arze, “Empleo y relaciones laborales”, en *Bolivia hacia el Siglo XXI*, CIDES/CEDLA/PNUD, La Paz, 1999.

³⁰ INE, *Encuesta Nacional de Empleo III*, op. cit.

³¹ CNS, Departamento de Estadística, 1998.

obreros, el 48% del total que trabaja en empresas con más de cinco trabajadores y que debería tener un contrato formal de trabajo asalariado por tiempo indefinido o eventual, no ejercen sus derechos correspondientes reconocidos en la Ley del Trabajo.

Esto a su vez va a influir notablemente en la capacidad de sindicalización. Si para el total de trabajadores industriales registrado en 1997 conservamos la misma proporción (21%) de trabajadores ubicados en establecimientos con más de 20 trabajadores, tendríamos que por lo menos 80 mil obreros están en condiciones de tener sindicato, sin embargo, poco menos de la tercera parte cuenta en verdad con él.

En la encuesta realizada por un taller de la carrera de sociología se ha verificado que de las 52 empresas que tienen contrato permanente, sólo 28 son empresas con sindicato; en dos no hay datos, en tanto que 23 no tienen sindicato siendo que sólo cinco de estas 23 no cuentan con el personal mínimo suficiente (20 trabajadores) para formar sindicato según la Ley General del Trabajo (LGT), y en tres no se cuenta con información sobre el número total de trabajadores³². Esto muestra que hay una gran cantidad de empresas que emplean formas de contrato por tiempo indefinido, pero que no permiten la asociación sindical y el ejercicio de otros derechos laborales.

Una cosa similar sucede en otras ramas de actividad. De 6.900 trabajadores registrados oficialmente en la minería mediana y chica³³, sólo 1.990 figuran como asegurados cotizantes en la CNS³⁴ con capacidad potencial de contrato permanente y de sindicalización, lo que representa sólo el 28% de los trabajadores. La cifra se vuelve aún más pequeña si contamos el amplio número de trabajadores subcontratistas en áreas de explotación, refinamiento, transporte y servicios. Por su parte, por las características de su trabajo, los 38.700 cooperativistas del país son un sector cuya situación social y tecnológica parece haberse detenido en el siglo XVIII. Se trata de grupos humanos que carecen de cualquier derecho laboral y la naturaleza de su actividad productiva individual y sin salario los coloca como uno de los sectores con condiciones de vida más deprimidas, pero a la vez, sin más objetivo que la intensificación de su esfuerzo personalizado en la mina y, en el mejor de los casos, la consolidación de nuevos parajes que habrán de ser explotados por cuenta y riesgo personal.

El panorama no es más alentador en la construcción. De 187 mil personas que trabajan en este sector, apenas 9.100 cotizan regularmente a la CNS y, por tanto, si se es optimista, poseen un contrato permanente y facultad de sindicalización, en caso de que estuvieran empleados en empresas con más de 20 trabajadores. Estamos hablando entonces de menos del 5% del total. En la actividad de electricidad, agua y servicios sanitarios, este porcentaje llega al 17%, en transporte y almacenamiento al 6% y en hoteles y restaurantes al 5%.

³² A. **García** Linera, *Reproletarización*, op. cit.

³³ Ministerio de Desarrollo Económico, *Anuario estadístico. Sector minero metalúrgico 1980-1998*, La Paz, 1999.

³⁴ CNS, Departamento de Estadística, 1999,

Una variante del contrato fijo es el contrato permanente de los empleados. En realidad, se trata también de otros obreros calificados, cuya labor es más de vigilancia, control, gestión y administración, es decir, de laboriosidad más intelectualizada que el promedio. Sin embargo al igual que el resto venden su fuerza de trabajo por un salario, trabajan para otro, no controlan ni el proceso de producción ni el sentido social de la producción, carecen de soberanía efectiva sobre los medios de trabajo y su producto laboral no les pertenece. Se trata pues de un obrero que al igual que los demás, posee los mismos derechos legales, pero no participa del sindicato a cambio de recibir más salario por la cualificación de su labor. Es el pequeño soborno empresarial mediante el cual se instituye una división de los trabajadores como parte de una división técnica del trabajo empresarial. De ahí que últimamente muchos trabajadores que antes eran obreros de planta, hayan sido cooptados por la parte patronal mediante su conversión en empleados, lo cual debilita aún más al sindicato, que pierde fuerza de presión y negociación corporativa.

Los datos de la Encuesta Nacional de Empleo de 1997, realizada por el INE, muestran más “empleados” en las distintas actividades laborales.

En el caso de las minas, una antigua función de obrero cualificado como la de jefe de punta, es ahora ocupada por empleados, en tanto que en la industria, labores que eslabonan la continuidad del trabajo de las secciones, también comienzan a serles entregadas a ellos o los obreros que la desempeñan son “ascendidos” a la categoría de empleados. Una cosa similar está sucediendo con trabajadores imprescindibles, pero involucrados en una carrera sindical que pudiera ser problemática para la empresa.

En síntesis, en el espacio de la fuerza de trabajo asalariada, el contrato por tiempo indefinido ha dejado de ser la norma, y desde hace una década comienza a debilitarse aunque aún conserva su relativa importancia numérica. Frente a él se generalizan formas de contrato eventual, por tiempo definido, por obra, la subcontratación y los contratos civiles.

Como el empleo por tiempo indefinido se ha debilitado, al capital ya no le interesa asegurar la presencia de una fuerza de trabajo regular y especializada, porque la urbanización acelerada de los últimos 40 años ha creado una sobreoferta permanente de trabajadores (este es uno de los resultados a largo plazo de la Reforma Agraria y de la “escuela única y gratuita”). La segunda razón es la fragmentación del capital fijo y cierta renovación tecnológica, que ha simplificado el tipo de trabajo requerido. Las funciones especializadas y decisivas para la continuidad del resto tienden a caer en manos de los “empleados”, esto es, en el fondo, obreros cooptados por la patronal, mientras las otras actividades se dejan en manos de trabajadores de fácil sustitución en el mercado de trabajo.

A su vez, la reducción del contrato por tiempo indefinido borra de un plumazo los derechos soldados a esta forma de venta de la mercancía trabajo. Al desaparecer el 30 o 50% del total salarial, que representaba la suma global de estos derechos³⁵, el monto del capital variable social medio sufre una caída abrupta que, a tiempo de influir en la composición orgánica media del capital, expulsa del modo de desarrollo capitalista actual los derechos colectivos, cierto nivel de consumo y las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo regulada por el Estado y cristalizada en las prerrogativas de las organizaciones sindicales.

Surge entonces una nueva forma de regulación estatal de la reproducción de la fuerza de trabajo cuya labor es, ante todo, la acción compulsiva para que el trabajador acepte las nuevas reglas del juego (la legitimación de la des-sindicalización generalizada o los intentos por imponer la justicia ordinaria a los huelguistas como en MEX) y la habilitación de un nuevo espacio normativo y cultural que legalice la abrupta incursión del resto de los miembros de la familia obrera a procesos de obrerización parcial, a fin de hacer recaer en el trabajo asalariado del resto de la unidad doméstica, el monto de dinero requerido para la reproducción de la familia trabajadora.

[Volver al índice](#)

h) La subjetividad obrera precarizada. Esta reducción del precio social de la fuerza de trabajo, la supresión de los pactos inclusivos del trabajo, de su organización y sus demandas, en la forma del desarrollo del capital, van a fundamentar materialmente la proscripción política del sindicato por parte del Estado, con la que en inicio partió esta reconfiguración social. Trastocará, también, la figura de la unidad doméstica al refuncionalizarla para una creciente mercantilización de sus potencias contenidas, y con ello, creará las condiciones materiales de un nuevo imaginario y una conciencia social trabajadora fragmentada y de momento, mayoritariamente subordinada.

El fin del contrato regular es también el de aquel tiempo de previsibilidad obrera, de destinos certeros y enraizamientos geográficos que habilitaron compromisos a largo plazo y osadías virtuosas en pos de un porvenir factible. Hoy, el destino es como una agobiadora interrogante para cualquier trabajador. Jugárselo en la lucha es una apuesta al vacío, porque el futuro real es tan incierto como la inseguridad de su salario y la organización es un trabajoso riesgo que probablemente no reditúe nada por su ilegitimidad ante el Estado. Es pues el fin de un tipo de sujeto laboral capaz de anticipar un porvenir factible en el ámbito urbano y, por tanto, de comprometerse y pelear por él, porque al fin y al cabo, sólo se lucha por un futuro cuando se sabe que éste existe. En su lugar surge un tipo de trabajador portador de una “mentalidad precarizada”³⁶ por la incertidumbre del porvenir y el nomadismo laboral que anula de manera temporal, la producción de fidelidades a largo plazo.

³⁵ UDAPE, *Lineamientos y sugerencias para la reforma de la legislación laboral*, La Paz, 1996.

³⁶ P. Bourdieu, *La Miseria del Mundo*, F.C.E., Argentina 1999.

Al estar rota la posibilidad de vivir una narrativa obrera de largo aliento, porque el oficio que se ocupa tal vez sólo dure un año, dos o máximo tres, por el despido o la búsqueda de una ocupación más ventajosa, el trabajador reconstruye simbólicamente esquemas de acción fragmentados superpuestos unos a otros y anuladores de la posibilidad de anticiparse estratégicamente. Todo esto ocurre en medio de un fatalismo desmoralizante que lo empuja a creer que ya nada se puede hacer para cambiar tal situación de impotencia individual y soledad histórica.

La eventualidad, la subcontratación y el trabajo a tiempo parcial son la manifestación jurídica de una nueva materialidad y espiritualidad obrera signada por la levedad de sus previsiones³⁷, el nomadismo de su eficacia productiva y la hibridez de sus condiciones de vida que tienen que combinar el salario con el parentesco, el pequeño negocio, el contrabando o el trabajo agrícola por temporada para poder garantizar la reproducción de sus condiciones consuntivas de existencia. Se trata, entonces, de un obrero nómada, complejizado en las condiciones prácticas de su construcción material simbólica y concienical.

De todo ello surge un quiebre radical de los antiguos conceptos interiorizados de fidelidad ante la empresa y de lealtad ante el resto de los trabajadores, pues la historia ya no se presenta como un devenir acumulativo de logros y actos que culminan un ciclo de vida obrero asentado en la jubilación y el apoyo de las nuevas generaciones. Hoy, la historia se hace trizas frente a la mirada atónita del obrero que sólo experimenta pedazos fragmentados de vida, tránsitos temporales por una fábrica en la que sabe que no puede depositar su porvenir, porque el futuro se ha vuelto una interrogante irreductible. El tiempo va perdiendo su homogeneidad para partirse en múltiples densidades correspondientes a las múltiples geografías en las que el nuevo obrero debe realizar su capacidad laboral.

[Volver al Índice](#)

3. Nueva forma de articulación entre sector moderno y tradicional del trabajo

A diferencia de lo que sucedía décadas atrás en una suerte de coexistencia de las relaciones laborales empresariales que, de rato en rato, se cruzaban a través del uso del dinero con relaciones laborales artesanales, familiares, campesinas y comunales, lo que hoy se ve es el entretejimiento y la articulación de estas estructuras tradicionales con el sector “moderno” bajo relaciones de reproducción subordinada.

³⁷ R. Sennett. *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*, Norton y Compañy, London, 1998.

Cuando vemos, el trabajo a domicilio vinculado a la moderna producción y a la exportación de joyas en oro, o la actividad doméstica campesina de elaboración de leche vinculada a la producción industrial de derivados lácteos, o las familias tejedoras de comunidades y villas relacionadas con la producción industrializada de prendas de vestir, o los lazos de compadrazgo y paisanaje andinos amarrados al capital financiero extranjero mediante los créditos “solidarios”, o el comercio individual articulado a la realización exitosa de mercaderías de grandes corporaciones extranjeras; está claro que estamos ante un sistema de relaciones de trabajo integrado donde conocimientos, técnicas y habilidades organizativas artesanales, familiares y comunales quedan refuncionalizadas y supeditadas por los circuitos de acumulación ampliada del capital.

Por eso es importante mencionar los escalonamientos de esta articulación.

En la parte superior, a modo de tres pirámides jerarquizadas internamente por los volúmenes de capital invertidos, están los procesos industriales, comerciales y financieros capitalistas, con elevada inversión de capital, subsunción real de los procesos de trabajo a la lógica del valor y vínculos con los mercados internacionales y el capital extranjero. La acumulación ampliada aquí, combina formas de expansión verticales y horizontales.

En la parte intermedia, encontramos pequeñas y medianas empresas subsidiarias, subcontratistas o con autonomía de gestión que trabajan por encargo para las primeras, venden “servicios” y parte de su producción para un ensamblado final o producen bienes y servicios de manera autónoma para dirigirlos a mercados segmentados donde, sin embargo, los precios de venta están regulados en su tope máximo por los costos de producción y ganancia media de las compañías capitalistas. En este nivel, la acumulación ampliada asume una forma clásicamente “horizontal” de desprendimiento del capital, ubicada en otra rama o trecho del mercado para emprender su proceso de acumulación autónomo, aunque con plena capacidad para entrar de forma provisional en relaciones de integración en red con otras empresas similares. Parte de este segmento sostiene y da contenido a los “conos” superiores, pero también a modos de acumulación y concentración del mediano capital relativamente autónomos, que dan pie a “subconos” al interior de los principales.

En la parte final y más extendida de esta pirámide fractal, encontramos un mar de actividades artesanales de unidades domésticas articuladas en complejas redes de parentesco, actividades agrícolas y comunales mercantilizadas en la realización de una parte de su producción, supeditadas formalmente por muchos vínculos económicos, tecnológicos, comerciales y parentales, a los procesos de acumulación del capital con el primer nivel y el segundo y, a través de él con el primero. Aquí se dan intrincadas maneras de articulación social. Por un lado, están los vínculos directos de estructuras comunales y campesinas con la producción industrial a través de la transferencia de valor de las formas económicas no-capitalistas a las plenamente capitalistas (abastecimiento de madera, leche, lana, algodón, coca, soya, trigo o fuerza de trabajo

estacional); con el capital comercial (venta y compra de alimentos o herramientas); con el capital financiero (microcrédito bancario o canalizado a través de las ONG), y con el capital industrial y comercial extranjero ilegal (coca o pasta base).

Por otro lado, están los vínculos indirectos con el capital industrial a través del abastecimiento agrario de alimentos para la fuerza de trabajo empleada que permiten mantener los salarios por debajo de los de países con una producción agraria plenamente capitalista.

Están también los lazos entre la pequeña producción campesina y comunal con la acumulación en pequeña y mediana escala a través de la consolidación de mercados cautivos de productos y fuerza de trabajo mediante la activación del parentesco y el paisanaje tanto en la producción (fuerza de trabajo migrante), el comercio (venta de productos agrarios a los “caseros”) y la actividad financiera (usura agraria y barrial).

Al mismo tiempo hay vínculos directos de las unidades domésticas y artesanales con el gran capital industrial (subcontratación, trabajo a domicilio o venta al menudeo de productos industriales), con el capital mercantil (venta al menudeo de las mercaderías de las grandes importadoras). Se encuentran además vínculos indirectos con el capital industrial (elaboración de medios de vida usados por bs trabajadores asalariados).

Cada uno de estos niveles recrea estratificaciones étnicas en correspondencia con una división del trabajo producida colonialmente desde hace siglos, sin que por ello se hayan engendrado estratificaciones estancas o cerradas. La movilidad social de uno a otro espacio es perceptible, aunque hay una fuerte tendencia a que las diferencias económicas acaben encapsuladas por las distinciones étnicas en muchos casos inventadas. Esto es así, no por alguna exepcionalidad racial de la estructura social boliviana, sino precisamente por la particularidad del desarrollo económico colonial que al inicio utilizó las diferencias étnico-culturales como componente privilegiado de la constitución de clase objetiva de los sujetos. En la realidad colonial y republicana contemporánea, el capital, en su forma de capital étnico, ha adquirido un papel valorizable y acumulable como bien social, con la misma capacidad que el capital económico o cultural para ubicar a las personas y grupos en una determinada posición social.

Quizás lo novedoso de estas formas de articulación social sea que al menos para las siguiente décadas, esta refuncionalización de formas productivas no-capitalistas por el capitalismo no son postuladas como transitorias, “estorbos” o rémora histórica que el avance de la industrialización capitalista vaya a barrer. Es la **forma** histórica y a mediano plazo de la reproducción ampliada del capital en Bolivia.

Hoy en día, la relación capitalista se recrea, amplía o tupe en su capacidad de subsumir, subordinar formalmente relaciones laborales y sociales no capitalistas, erosionar o transformar lentamente los procesos de trabajo inmediato no-capitalistas para incorporar todo, la producción y la técnica, el saber y el parentesco no-capitalistas, a la valorización del capital. Se trata de una agonía congelada de los mecanismos productivos campesinos, artesanales y comunales, que se reproducen por su propia fuerza interna, pero también por la intencionalidad manifiesta del capital y de las tasas extraordinarias de ganancia que emergen de esta hibridez social jerarquizada.

Estamos, pues, en una época en la que el capital está reconfigurando al trabajo de forma abigarrada y donde las identidades materiales de los enclavamientos sociales se entremezclan estorbando rápidos procesos de construcción de las identidades fijas de los subalternos.

[Volver al Índice](#)

4. Nueva forma de consumo de la fuerza de trabajo

Considero que ha sido en este terreno donde se han producido más cambios en la composición material y simbólica del mundo del trabajo. Como no existe trabajo de campo al respecto, voy a concentrarme ante todo en dos sectores recién investigados: los obreros industriales y los mineros.

[Volver al Índice](#)

a) Variación en la composición técnica de la fuerza de trabajo. En los últimos años, la edad y el sexo de los trabajadores asalariados de las empresas se ha modificado de manera llamativa. En la industria, el tramo de trabajadores cuyas edades oscilan entre 10 y 39 años abarcó en 1997 el 69% del total de los ocupados, el 66% en la minería, el 63% en la construcción, el 62% en el transporte y almacenamiento y el 67% en la actividad de electricidad, gas y agua³⁸. Un enorme contingente de trabajadores “jóvenes” desde el punto de vista de la edad y la experiencia acumulada, se ha incorporado al ámbito laboral de la última década. Esta juventud del trabajador en tiempos neoliberales no sería novedosa, dada la inevitable renovación de la fuerza de trabajo agotada propia de cualquier época, si no fuera porque ahora se ha roto un convencional equilibrio en el volumen de los segmentos “jóvenes”, “maduros” y “viejos” de la fuerza de trabajo, que está siendo sustituido por una predominancia absoluta de los trabajadores “jóvenes” en las clases asalariadas. Pero además y esto es lo decisivo, lo que marca la diferencia con la anterior forma de consumo de la fuerza de trabajo, es que se trata de una irrupción de asalariados jóvenes no sólo en los estratos primarios e iniciales de los escalones

³⁸ INE, *Encuesta nacional de Empleo III*, op.cit.

laborales en torno a los cuales se construyó toda una organización técnica del ascenso según la antigüedad y una cultura laboral de la autoridad y el prestigio depositado en los mayores. Hoy, esto está cambiando radicalmente y da lugar a un obrero polivalente capaz de desplazarse en múltiples funciones según las necesidades de la empresa.

La explotación de estas aptitudes laborales viene acompañada por la implantación de un nuevo requisito mínimo de cualificación de la fuerza de trabajo. Mientras algunas empresas siguen exigiendo la libreta de servicio militar y el carnet de identidad para contratar a los varones, o sólo el primero en el caso de las mujeres, ciertas ramas laborales comienzan a valorar la presentación del título de bachiller. Se trata de un nuevo tope mínimo de cualificación de la fuerza de trabajo requerida por la industria, que comienza a generalizarse en los grandes centros de trabajo. Este no es un hecho casual. En la medida en que se vienen produciendo modificaciones técnicas parciales en ciertas secciones del proceso productivo, la adaptabilidad del obrero a las exigencias maquinales, y la habilidad para adecuarse a la rotación y al manejo de nuevos aparatos y a instrucciones de operación cambiantes, requiere de un tipo de trabajador con mayor capacidad de abstracción, innovación e iniciativa instrumentales, aptitudes que, aunque de forma deficiente, son proporcionadas con más facilidad por la escuela que por el conocimiento práctico artesanal. Es probable que las más desfavorecidas en el cumplimiento de estas exigencias sean las mujeres que por los dispositivos de cautiverio doméstico de la familia de estratos populares, tienen menos posibilidades de una preparación escolar completa o una especialización técnica, reservada por lo general, a los “varoncitos de la casa”.

Ésto, a su vez, ha modificado el origen social **y la propia composición étnico-cultural de esta nueva fuerza de trabajo obrera**. Entre los años 1940 y 1970, durante sucesivas oleadas, migrantes del campo de origen cultural aymara y quechua incursionaron en las fábricas donde, por la experiencia comunal, contribuyeron a crear ese profundo apego a las formas asociativas y corporativas de agregación e identificación social obrera. En cambio hoy, por el tipo de requisitos que se les comienza a exigir a los nuevos trabajadores, estos tienden a ser hijos de migrantes de segunda o tercera generación que ya han incorporado en sus gestos sociales los disciplinamientos de la individualización y competencia promovidas por el ambiente urbano, la educación escolar y el bachillerato. A su vez, son más proclives a la innovación y la abstracción en el desempeño de operaciones productivas, imprescindibles hoy para elevar el rendimiento laboral y lograr los ascensos internos.

[Volver al Índice](#)

b) Variación en el sistema de ascensos. Los ascensos previsibles según la antigüedad que durante años permitieron ir depositando los cargos de mayor responsabilidad laboral en los trabajadores con más experiencia y, desde el punto de vista de la identidad obrera, en los de mayor conocimiento de las resistencias y

albedríos obreros frente a la exigencia patronal, hoy comienzan a depender de la eficacia laboral, los exámenes de competencia y la sumisión traídas por el joven trabajador deseoso de complacer a quien le acaba de dar trabajo.

Esto está demoliendo la antigua y compleja estructura salarial y de categorización, en la que los más nuevos no sólo obtienen un salario más bajo que los antiguos, sino también, la lógica de las negociaciones salariales anuales en la que los volúmenes de los aumentos se distribuyen de forma escalonada por los años trabajados en la empresa y que con el tiempo beneficiaba también a los jóvenes que acumulaban antigüedad. Dado que la eficiencia cuenta cada vez más en las tareas asignadas, la destreza en operaciones de aprendizaje rápido y la capacidad para adecuarse a las innovaciones decididas por la gerencia, toda una carrera obrera de ascensos, privilegios y méritos fundados en la antigüedad y, hasta cierto punto, el autocontrol obrero de su historia dentro de la empresa, comienza a ser sustituida por una competencia por beneficios y méritos basada en cursos de capacitación (“licencias”), pautas de obediencia, productividad, polifuncionalidad y otros requerimientos establecidos por la empresa. Surge así un efecto de productivismo empresarial in-corporado en el obrero como nueva estructura de dominación simbólica y material en la medida en que reforma la historia interna del trabajador en el taller y trastoca los parámetros simbólicos mediante los cuales va a vincularse con los demás, tanto técnica (para el trabajo), como subjetivamente (en el trabajo).

[Volver al Índice](#)

c) Nueva modalidad de organizar el trabajo. Esta reconfiguración de la actividad laboral está generando, en el caso de la industria y la minería, una de las rupturas más significativas de la antigua composición obrera. Lo que caracterizó hasta hace poco a la organización del proceso laboral es una particular combinación entre el obrero o **trabajador de oficio** del régimen artesanal moderno, con aquel especializado y parcelizado del sistema ford-taylorista, que da lugar a un tipo de obrero de oficio industrial. Las fábricas más importantes, las minas, la construcción, las imprentas y hasta los medios de comunicación, cada uno a su manera, fueron aspectos particulares de esta articulación organizativa del trabajo. Hoy, esta organización del trabajo y del consumo productivo del mismo, son los que más están siendo transformados y preservan lo poco que había de la estructura ford-taylorista, ampliándola en algunos trechos, pero ante todo, diluyendo el conjunto de saberes, poderes y prácticas asociativas creadas alrededor del obrero de oficio, a través de la variación en los sistemas de ascenso que ya no radican en la antigüedad y el conocimiento heredado, sino en la eficiencia y el conocimiento inyectado por la empresa y en la polifuncionalidad y rotación de los trabajadores. A la especialización del trabajo en un área específica, se la busca reemplazar por una especialización en muchas áreas capaces de habilitar la rotación del personal, que cercena antiguas

relaciones de cooperación y solidaridad entre los trabajadores, que permitían la conservación de trechos de resistencia y autonomía laboral en los centros de trabajo.

El caso más sobresaliente de estos cambios, apreciable en cualquier centro de trabajo, es el de la minería mediana. El perforista u obrero de oficio, en torno al cual giraba una cuadrilla de trabajadores, un sistema de mandos obreros, de ética del trabajo de ascenso social y de autoridad moral, que dieron lugar a las cualidades del sindicalismo minero disciplinado, ahora es lentamente sustituido en las grandes empresas por un tipo de obrero polivalente, capacitado para desempeñar varias funciones entre las que la perforación no existe, debido a las operaciones a cielo abierto, impulsada por la empresa “Inti Raymi”, o es una más de las operaciones intercambiables susceptible de ser atendida tras breves cursos de manipulación de palancas y botones que guían las perforaciones, como ocurre en la mina “Bolívar”. Por lo demás, esta actividad ya no tiene la jerarquía suprema que antes poseía, además de que ya no culmina una serie de conocimientos transmitidos por un escalonamiento de oficios que aseguraban una herencia de conocimientos de clase entre los trabajadores más antiguos y más jóvenes.

El épico espíritu corporativo del sindicalismo boliviano nació precisamente de la cohesión y mando de un núcleo obrero compuesto por el maestro de oficio, cuya posición recreaba en torno suyo una cadena de mandos y fidelidades obreras mediante la acumulación de experiencias con el tiempo y el aprendizaje práctico que luego eran transmitidos a los recién llegados a través de una rígida estructura de disciplinas obreras recompensadas con el “secreto” de oficio y la remuneración por antigüedad. Esta racionalidad en el centro de trabajo habilitó la presencia de un trabajador poseedor de una doble narrativa social. En primer lugar, de una narrativa del tiempo histórico que va del pasado al futuro, pues éste es verosímil por el contrato fijo, la continuidad en la empresa y la vida en el campamento o villa obrera. En segundo término, de una narrativa de la continuidad de la clase, en tanto que el aprendiz reconoce su devenir en el maestro de oficio y el mayor, portador de la mayor jerarquía, ha de entregar poco a poco sus “secretos” a los jóvenes que harán lo mismo con los nuevos que lleguen en una cadena de herencias culturales y simbólicas que aseguran la acumulación de la experiencia sindical de clase.

En lo que respecta a las formas de cooperación técnica de la fuerza de trabajo en el proceso productivo también comienzan a advertirse cambios significativos. Junto a la subcontratación que desconcentra ciertas funciones en talleres externos de las empresas, se está generalizando el trabajo por cuadrillas, en las que a tiempo de que el trabajo por función se intensifica, se exige la rotación interna dentro de la propia cuadrilla. Hay empresas industriales, mineras, bancarias, de comercio y comunicaciones que poco a poca están introduciendo los llamados “círculos de calidad”³⁹ o trabajo en equipos, en los que la responsabilidad de un volumen prefijado

³⁹ B. Coriat, *Pensar al revés*, op.cit

gerencialmente y la del producto ya no dependen de la cronometrización de funciones musculares específicas y del encadenamiento en la banda transportadora de sucesivas operaciones escalonadas. El volumen y calidad no dependen de la vigilancia externa, los capataces o los controles de calidad a la salida de cada sección, sino del trabajo asociado de los integrantes del círculo a quienes se les comienza a exigir, junto a su esfuerzo físico, uno cooperativo e inventivo gratuito para mejorar por criterio propio los ritmos laborales, la forma más eficiente de rotación de los productos, la anulación de los tiempos muertos y la pulcritud de las actividades desempeñadas. De forma paralela, estos modos de trabajo, comienzan a arrebatar funciones de unificación y mediación que antes estaban controlados por el sindicato⁴⁰, lo que está llevando a incipientes mezclas y disputa de competencia entre las atribuciones sindicales y la de los “círculos de calidad”, más ligados a planificaciones gerenciales.

En otras empresas más reticentes a implementar las inversiones requeridas para los círculos de calidad, están incentivando, en base a sanciones, infames controles internos entre los propios trabajadores: la detección de un error en una pieza en cualquier punto de la línea de montaje es responsabilidad de quien la aceptó por mucho que él no lo haya producido y de inmediato se le descuenta de su sueldo la pieza fallada. De esta manera, con base en el temor a la sanción, cada trabajador y trabajadora se convierten en gendarmes gratuitos del trabajo de sus compañeros y crean un oscuro régimen de sospecha extendida entre los obreros. En el caso de la minería, comienza a expandirse un sistema de trabajo experimentado de manera aislada desde 1986. Cada cuadrilla de trabajadores que puede estar compuesta por tres a cinco personas, no sólo se hace cargo de la extracción del mineral en interior mina, sino que además vigila e interviene en el procesamiento del mismo, pues la parte más importante del salario proviene de la “venta” a la empresa del mineral ya procesado. Así, sobre un mismo basamento tecnológico, el rendimiento se eleva, porque el obrero está obligado a buscar exclusivamente la veta de mineral, se reducen costos de procesamiento y pérdidas, pues el propio operario de interior mina se involucra en las tareas del ingenio, que separa el mineral y es el más interesado en que nada se pierda en los relaves. A su vez, ya no se paga salario por avance ni el volumen de carga extraída ya que ahora la remuneración es por cantidad de mineral procesado entregado. Empresas mineras como Caracoles, Sayaquira y Poldy han implementado esta modalidad de polivalencia sin inyección de capital ni cursos de capacitación de una manera sistemática.

En todo caso, uno de los principales problemas empresariales, el de vigilar el rendimiento individual para implementar sistemas de remuneración en función de ese rendimiento, comienza a afianzar una base organizativa más adecuada que luego será complementada con las distintas modalidades del salario a destajo.

[Volver al Índice](#)

⁴⁰ L. Stolovich – G. Lescano, “El Desafío de la Calidad total o cuando los Sindicatos se sienten atacados”, en *Estudios del Trabajo # 4*, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, México, 1996.

d) Productividad: Combinación de subsunción formal y subsunción real.

En términos de productividad, el sector empresarial en cualquier rama de actividad pareciera estarse centrando en dos modalidades de ejecución:

- La **primera**: innovación tecnológica en determinados trechos del proceso de producción, la administración y el transporte. Esto se puede apreciar en ciertas ramas productivas como la de la minería del oro, zinc y plomo, la industria del cemento, bebidas, confección de ropa, agroindustrias e imprentas, de telecomunicaciones, extracción petrolera o electricidad. En estos casos, la subsunción real o tecnologización de la relación del capital, está tomando una contundencia perceptible. Estas modificaciones están acompañadas por decisivas transformaciones en la organización del proceso de trabajo, como son la asignación de más tareas, la rotación del personal, el control de tiempos, las modificaciones salariales o la asignación de más tareas por operario, que además, habilitan condiciones procesuales para la confiscación gratuita de las habilidades organizativas, de vigilancia e inventivas de los trabajadores (círculos de calidad).
- La **segunda**: reorganización de los procesos de trabajo para aumentar la intensidad del trabajo en un tiempo fijo, constricción de los tiempos muertos, recargo de las fallas laborales sobre los trabajadores, panoptismo interno para elevar la competencia y la vigilancia interna entre los propios trabajadores, incremento de las tareas musculares además del control de calidad en manos de cada operario.

Estas dos modalidades presentan similitudes en el énfasis puesto en la reorganización de los procesos laborales, y también en el uso sistemático de formas de plusvalor absoluto. Entre 1985 y 1995, la jornada empresarial de trabajo se ha incrementado de 44 a 51 horas semanales promedio⁴¹, en particular en la manufactura de 42,6 a 47,4, en tanto que en la construcción el aumento va de 46 a 50 horas semanales de trabajo promedio⁴², lo que indica una creciente elevación de empresas que hacen trabajar más de 50 horas a la semana a sus empleados. En 1997, en la industria manufacturera de La Paz y Cochabamba, el 35% de las industrias que poseen sindicato, trabaja 10, 12 o más horas diarias, mientras los trabajadores regulares tienen un promedio de trabajo de 8,4 horas de trabajo/día, en tanto que los eventuales, 9,9 horas/día y los subcontratados de 10,7 horas/día⁴³. Por su parte, si en 1989 el 42% de trabajadores asalariados de empresa no recibía los beneficios

⁴¹ C. Arze, *Empleo y Salarios*, op. cit.

⁴² CEDLA, *Empleo y Salarios*, op.cit.

⁴³ Encuesta obrera realizada por la CGTFB en el Congreso Nacional Fabril, Santa Cruz, Mayo de 1998.

laborales establecidos por ley (salario indirecto), en 1991 esta proporción ha crecido al 56%⁴⁴.

[Volver al Índice](#)

e) Creciente presencia de mujeres en el trabajo productivo. Durante décadas, la división social del trabajo por sexos en el mundo urbano recluyó a las mujeres en la labor doméstica centrada en la procreación, la atención a la descendencia y los servicios para la reposición de la fuerza de trabajo masculina asalariada. De ahí la constitución contemporánea de la clásica familia obrera del varón como proveedor de medios monetarios y la mujer como “ama de casa”, encargada de gestionar la reproducción de la unidad doméstica. Esto no siempre fue así. En el siglo XIX y principios del XX, cuando se consolida el **obrero de oficio industrial**, había por ejemplo una amplia presencia de mujeres asalariadas en el trabajo minero en las áreas de selección de mineral (palliris⁴⁵), pero también en el acarreo de éste. La introducción de los sistemas de explotación en masa en las grandes empresas de los primeros 30 años de este siglo irán arrinconando el trabajo femenino a áreas de servicios, situación de desvalorización que quedará consolidada con la Revolución del 52 y el Estado nacionalista que se recubrirá de una ideología masculinizada de la historia. En el sector manufacturero, también en los años 20 y 30, era notable la existencia de formas de organización sindical de mujeres como las culinarias o floristas, que con el pasar de los años quedarán diluidas en estructuras sindicales más amplias de predominancia narrativa masculina y de gran empresa.

Los años 60 y 70 marcan un ingreso creciente del trabajo femenino urbano a ámbitos del comercio y, a partir de los años 80 y 90 a actividades productivas antes monopolizadas por hombres, sólo que claro, concentradas en funciones de mayor precariedad y devaluadas, como el trabajo a domicilio o “por cuenta propia”, o con salarios inferiores a los que recibe el varón que desempeña la misma función⁴⁶.

Entre 1985 y 1991, el porcentaje del empleo asalariado femenino se ha elevado a nivel nacional del 37% al 44%. En el sector industrial manufacturero, las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral, pero respecto al total de asalariados de manera directa como los obreros y empleados, sólo llega al 21%. En actividades que antes eran ocupadas sólo por varones como la minería y la construcción, las mujeres son el 8% en el primero y el 6% en el segundo. En el caso de la minería, sin embargo, el trabajo de mujeres se sitúa entre los cooperativistas y las empresas familiares que acarrean, separan y procesan manualmente el mineral, mientras en la industria su presencia se ubica en el área de servicios, pero muy poco en la zona administrativa y

⁴⁴ CEDLA, *Empleo y Salarios*, op.cit

⁴⁵ G. Rodríguez Ostría, *El Socavón y el Sindicato. Ensayos históricos sobre los Trabajadores mineros. Siglos XIX-XX*, ILDIS, La Paz, 1991; M. Cajías- I. Jiménez, *Mujeres en las Minas de Bolivia*, S.A.,G., La Paz, 1997.

⁴⁶ F. Wanderley, *Discriminación ocupacional y de ingreso por género*, S.A.G., La Paz, 1995.

técnica, y nada en la actividad de explotación y refinamiento. En cambio, en las actividades de hoteles y restaurantes, las mujeres conforman el 57% del total de la fuerza laboral asalariada, en tanto que en el transporte y almacenamiento abarcan al 34%⁴⁷.

Estas cifras de los últimos años señalan una fuerte tendencia de la parte patronal a empujar el trabajo femenino obrero hacia las formas precarias de los micro talleres o del trabajo a domicilio pues dentro de la empresa, según dicen los empresarios, “les resulta muy caro” usar mujeres, porque hay que hacerse cargo de la lactancia y de los derechos pre y post natal.

Sin embargo, en la medida en que el trabajo femenino es de obra fina y detallado, hay ramas industriales en las cuales la gerencia prefiere usar esta fuerza productiva femenina gratuita bajo distintas modalidades de subcontrato o a domicilio, como en los talleres de joyería en oro, donde el porcentaje de trabajadoras es del 80%, o en la fabricación de prendas de vestir. En otros casos, donde esta habilidad social del trabajo femenino de alto y gratuito rendimiento no puede ser explotado por vía indirecta, se lo concentra en centros industriales con elevada inversión de capital y se establecen contratos formales, como en la industria farmacéutica, donde el porcentaje del trabajo femenino llega hasta el 50 y 60 %.

En el segmento de los talleres familiares y la subcontratación parecieran conjugarse dos fuerzas. Por una parte, la necesidad de la parte patronal de adquirir esa capacidad de trabajo femenina poseedora de una fuerza productiva gratuita, y la minuciosidad cultivada dentro de la unidad doméstica, aunque sin hacerse cargo de los costos laborales que representa la probable maternidad de la obrera⁴⁸ y, por otra, una predisposición de las mujeres trabajadoras a preservar una mayor autonomía de su laboriosidad en ambientes domésticos, donde sin embargo, se sujetan a las otras funciones sociales asignadas sobre sus espaldas: las tareas domésticas.

En síntesis, el trabajo obrero femenino se caracteriza por su precariedad, su eventualidad, su carencia de derechos y su confinamiento a pequeños talleres de subcontratación empresarial. Un hecho revelador es que aún las obreras que tienen contrato permanente o eventual, participan poco en el sindicato y son obligadas a entablar relaciones directas con la patronal en vez de hacerlo a través de la organización. Su poca experiencia sindical, su juventud, el hecho de que las estructuras organizativas presenten fuertes rasgos machistas y que las construcciones de los espacios públicos en general estén formados de una manera que deliberada y

⁴⁷ INE, *Encuesta nacional de Empleo III*, La Paz, 1999.

⁴⁸ La obsesión empresarial por reducir costos, no por la vía de inversión tecnológica, sino de la contracción del salario directo e indirecto de las/os obreras/os, llega a extremos tales como al control rutinario de los periodos menstruales de las jóvenes obreras a fin de despedir a aquella en la que se haya detectado un posible embarazo. La Federación Departamental de Fabriles de Cochabamba ha documentado públicamente este tipo de abusos empresariales.

arbitrariamente silencia la voz femenina, empujan a que miles de trabajadoras obreras queden mayoritariamente marginadas –y se marginen a sí mismas- de las actividades sindicales y de gran parte de las estructuras asociativas laborales.

Es seguro que debajo de este mundo oficial hay múltiples hilos de fidelidades extra sindicales que las mujeres tejen para soportar y resistir un ambiente tan adverso e invisibilizador, pero son estructuras hasta ahora incapaces de constituir un espacio público que trascienda el pequeño taller y dé una nueva dimensión social a las debilitadas redes de interunificación laboral presentes a escala regional y nacional.

[Volver al Índice](#)

5. Nueva composición política de la condición obrera. Medida y contenido de los afectos comunitarios

a) Extinción del sindicato como forma legítima de interunificación del trabajo.

Para los obreros, el sindicato fue la red organizativa de la identidad de clase y la acumulación de la experiencia colectiva. Por lo general, las otras formas organizativas que compitieron para desempeñar este papel de condensador histórico de la subjetividad obrera, como los partidos políticos, fueron transitorias y superficiales. Es más eran un conglomerado de propagandistas externos que desaparecían ni bien la represión asomaba al centro de trabajo. No fueron entonces estructuras que lograron enraizarse en el habitat proletario, aunque su influencia cultural ciertamente ayudó a crear un lenguaje discursivo y también un imaginario colectivo. Con todo, la asimilación de la experiencia de clase vino exclusivamente por el lado del sindicato, porque al final los trabajadores no tenían nada más que su sindicato para afrontar la vida, la represión y la muerte. Éste ha sido el único lugar duradero para experimentar los avatares de la existencia colectiva, la única red de apoyo, amistad y solidaridad continua y el auténtico lugar para asumirse como cuerpo colectivo. Lo que los trabajadores hicieron en la historia desde 1940 hasta 1980, lo han hecho bajo la forma sindicato: han luchado en él, han hecho una revolución y eso no es poca cosa, han obtenido derechos, conquistado salud y vivienda, protegido a sus familias y enterrado a sus muertos. De ahí su perdurabilidad y prioridad en la construcción de la memoria de la clase obrera.

Sin embargo en todo este periodo previo, el Estado también puso de su parte para encumbrar al sindicato en la legitimidad que alcanzó más adelante. Y es que, como fruto de los sucesos de abril del 52, donde el sindicato fue la forma organizativa de la experiencia insurreccional y de la aglomeración de la muchedumbre urbana en torno al comando obrero, el sindicato devino en el lugar de la vivencia y la conciencia de los nuevos derechos políticos y sociales conquistados en el campo de batalla. El que el

sindicato devenga así en la forma de ciudadanía legítima, va a significar que a partir de entonces, los derechos civiles bajo los cuales la sociedad busca mirarse como colectividad políticamente satisfecha, tienen en él un espacio de concesión, dirección y realización.

Pero para que esta manera de filiación ciudadana se vuelva duradera y forje auténticos procesos de identidad social, se requiere que las estructuras sindicales canalicen un acervo de dividendos sociales que pueden ser tanto políticos, como culturales y económicos. El reparto del excedente social mediante el reconocimiento de los derechos laborales, además del ascenso laboral por antigüedad que la mayoría de las empresas comenzaron a instituir desde mediados de siglo, hicieron del sindicato el más democrático y generalizado mecanismo de ascenso social de trabajadores y migrantes que ha tenido Bolivia en el siglo pasado.

Desde el momento en que empieza a suceder esto, el sindicato deviene en el modo del ejercicio de la ciudadanía legítima, lo que significa que es una fuerza que emerge de la sociedad hacia el Estado, pero también, una fuerza cuya legalidad emana del Estado para aplicarla a la sociedad.

Desde entonces y hasta 1985, ser ciudadano, es ser miembro de un sindicato. Ya sea en el campo, la mina, la fábrica, el comercio o la actividad artesanal, la manera de adquirir identidad palpable ante el resto de las personas y de ser reconocido como interlocutor válido por las autoridades gubernamentales, es por medio del sindicato. Ahí queda depositada la individualidad social plausible. Se puede decir que en todo este período, la sociedad boliviana se compone de sujetos sociales colectivos que, en cuanto tales, adquieren derechos de ciudadanía. Esto ciertamente no es nuevo. La estructuración corporativa o mejor, la subordinación de la individualidad a formas colectivas de filiación pública es característica de sociedades con influencia comunal agraria en su vida económica. Lo nuevo es que estas formas de identidad también sean reconocidas por el Estado como formas legítimas de adquisición de derechos políticos.

Durante 30 años, lo poco de la democratización política, económica y cultural tuvo en el sindicato al mediador privilegiado. Ya sea la oposición a los gobiernos, la movilización para defenderlos o la disposición colectiva para tolerarlos, todo pasaba por la resolución que tomaran los sindicatos más importantes. De la misma manera, la ampliación del salario indirecto mediante los beneficios sociales, la seguridad en el empleo, el trámite de propiedad de la tierra y la garantía de una educación gratuita tenían al gremio como lugar de concurrencia. Esto significaba que la sociedad llana y el Estado veían al sindicato como lugar para ir a deliberar, el cual era considerado como un derecho público. Que esto lo hagan los trabajadores no es extraño, pues al fin y al cabo, el sindicato es su criatura, la manera que encuentran para concretar sus ansias de unificación y el lugar donde por primera vez hacen de la historia lo que ellos quieren. Lo que sí no es normal es que sea el Estado el que regule el propio

temperamento de la sociedad civil mediante la promoción del sindicato. Que esto pueda suceder supone que las sumisiones políticas arraigadas en el alma colectiva comenzaron a servir de sustento tecnológico de una particular manera de acumulación económica, esto es, que la organización sindical tendió a formar parte de la composición orgánica media del capital social.

Además, a través del sindicato, la **ciudadanía** dará lugar a una atribución de **derechos políticos fusionados a los derechos sociales y laborales** en correspondencia con la intromisión de una corporación creada por el centro de trabajo en la esfera del Estado. Con ello tenemos que los derechos políticos vendrán amalgamados a los derechos laborales; la democratización, a la sindicalización y la ciudadanía, al arquetipo del trabajador disciplinado por el taller y el mercado.

Desde mediados de 1985, esta legitimidad estatal y este apoyo gubernamental que ayudó a fortalecer la práctica sindical, ha comenzado a venirse abajo. Este modo de desarrollo del capitalismo y de la condición obrera en Bolivia se quebró a mediados de la década de los 80, y surgió una manera mucho más compleja y difusa del ejercicio de la ciudadanía y del despliegue capitalista, una amorfa identidad social de las clases subalternas, en primer lugar de la clase obrera moderna.

Esta reconfiguración social ha tenido varias etapas. Primero son los despidos y la brutal reducción del salario directo e indirecto, luego vendrá la modificación estatal del sentido de ciudadanía, que se desplaza de los sindicatos como mediadores políticos al nuevo sistema de partidos y la institucionalidad parlamentaria⁴⁹. Sobre este trastocamiento se impulsará una nueva manera de interiorizar los dispositivos prácticos de subordinación y el espacio de probabilidades de la insumisión. En todo esto es claro que hay una intención estatal de atemperar la presencia de “clases peligrosas” para el orden establecido o por establecerse. El sindicato, con su autonomía, su beligerancia y capacidad de acción, era una fuerza política de temer, con la cual las fracciones dirigentes y los inversionistas estaban obligadas a negociar. La desarticulación de los principales centros de agregación obrera y los grandes centros industriales aparece así como elemento imprescindible para las nuevas iniciativas empresariales. Pero además, fruto de antiguos pactos inclusivos, la fuerza del sindicato era a la vez la remembranza corporal de una manera de gestión del excedente social mediante los derechos laborales garantizados sindicalmente. La deslegitimación estatal del sindicato será a la vez una nueva manera de gestionar el excedente social, dado que los recursos económicos que antes iban a solventar los derechos y reclamos laborales vehiculizados por el sindicato, quedan confiscados por la parte patronal.

Por compulsión estatal, surgirá después el quiebre del sentido de totalidad y de identidad colectiva real forjada por la clase obrera en los últimos 40 años en torno a los

⁴⁹ A. **García** Linera, “Ciudadanía y democracia en Bolivia”. 1900-1998, en *Ciencia Política # 4*, Carrera de Ciencias Políticas, La Paz, 1999.

sindicatos. No sólo se trata del quiebre de la voluntad, sino, sobre todo, de la capacidad de acción conjunta, interunificada como manera de obtener beneficios, plantear demandas y resistir imposiciones. Esta voluntad y capacidad existían bajo el nombre de la COB, más que bajo un aparato administrativo sindical. Era la síntesis de una práctica colectiva de pelear, protestar, sufrir, ganar o demandar de manera conjunta y coordinada. La COB fue el resumen de una predisposición social, una espiritualidad colectiva para la acción en común, centralizada y con un mando único. En este sentido se puede hablar de la COB como la única empresa obrera de producción de afectos comunitarios. La COB era la síntesis institucionalizada de una producción simbólica del mundo obrero post 52.

Pese a esa subterránea cooptación por el imaginario y la práctica estatales que se refleja en su propia unicidad, como único fue el Estado emergente de la Revolución de abril, la COB fue lo más propio y auténtico, lo más noble y solidario que supo crear esa clase obrera triunfante de la insurrección. Si Bolivia existió para el mundo fue por su COB, o mejor, por ese fuego interior de una clase obrera que buscó retar a la vida desde una trinchera comunitaria, desde un ser social memorablemente dispendioso de solidaridad y sacrificio por los demás. La COB fue lo mejor que pudo producir esta clase obrera y ya, con sólo ese hecho, se convirtió en una clase trascendente que supo, como ninguna otra y durante tanto tiempo, mirar más allá de sus zapatos. Pero también fue su límite atemperado ante la historia dominante, porque a través de ella habló el parco y conservador horizonte del Estado nacionalista del cual la COB, esto es, la voluntad práctica de los obreros, nunca o casi nunca pudo deshacerse ni emanciparse.

Estos 13 años son la historia de la hecatombe de la COB, tal como la conocíamos décadas atrás. En primer lugar se suprime a los depositarios corporales de la identidad de clase, es decir, los mineros y fabriles de los grandes centros productivos. Luego se desmontan los escenarios físicos y geográficos de la acumulación de experiencia obrera como son los campamentos y las instalaciones industriales. Por último, desde el Estado y los emisores de ideología oficial, se reorganiza discursivamente el pasado para hacer tabla rasa de él, pues al fin y al cabo no hay posibilidad de autonomía sin memoria histórica⁵⁰. Simbólicamente, el orden neoliberal va a levantarse sobre una interpretación del pasado como mera experiencia de error a fin de que la gente “se concentre en el presente y, así, también pierda perspectiva autónoma de futuro”.

Acompañando y enraizando esta disposición mental, las nuevas condiciones materiales de trabajo se van imponiendo técnica y organizativamente a los nuevos asalariados que se acercan a las empresas. Es una fuerza de trabajo nueva que incursiona en nuevas estructuras procesuales y simbólicas de la producción en las que

⁵⁰ L. Tapia (s. f.), *La Densidad de las Síntesis*, manuscrito.

las posibilidades de acción conjunta, solidaridad y fusionamiento colectivo quedan sistemáticamente costreñidas, al menos respecto al modo cómo se lo hacía antes.

Sin embargo, lo decisivo aquí es el signo de catástrofe obrera desatada a raíz de la observancia sindical de base de esta disposición gubernamental. Acostumbrados a unificar las demandas en un solo pliego petitorio en donde la fuerza de unos se suma a la de otros para intentar alcanzar algo en común en base a la capacidad de movilización, cada sector o incluso los obreros de cada empresa, ahora aceptan pelear **también solos** por lo que se desea. No se abandona la cultura del pliego único de la COB, pero paulatinamente se irá convirtiendo en una mera escenificación formal de fin de año, de algo que se sabe, carente de significado práctico. Cada sindicato busca por su cuenta la mejor manera de arrancar algo al sector patronal, lo que muestra que hay una antigua y densa representación del mundo, que se parte en miles de pedazos correspondientes a los reclamos aislados de cada sindicato.

La certeza de que hay que pelear juntos para mejorar la situación de la vida individual se hunde y da lugar a un nuevo precepto de la época por el cual es mejor acomodarse individualmente a las exigencias patronales para obtener algún beneficio. Un egoísmo socializado se apodera temporalmente del imaginario obrero. Una resignación ante la adversidad laboral asumida como fatalidad corroe la manera en que el obrero se sitúa en el mundo. A partir de ello, no vale la pena luchar junto a otros ni solidarizarse, así sea con los del centro de trabajo del frente. Una larga cadena de dispositivos objetivos de sumisión e intimidación se ponen en movimiento para interiorizar en la subjetividad obrera, la reticencia (temporal) a modificar su situación mediante la acción conjunta. Surge entonces el **miedo** como característica espiritual del asalariado contemporáneo: miedo al despido, a la vigilancia, a la competencia y al destino.

Esto va a modificar a su vez las opciones de acción práctica de la organización sindical. Acostumbrados, desde los hechos épicos de 1952, a verse a sí mismos **en** el Estado y a hacerse reconocer en él, los sindicatos habían creado una singular manera de entender la legalidad: como un hecho de fuerzas productivo y callejero, después negociado entre las estructuras sindicales nacionales y el gobierno para adoptar tal o cual política pública. Esto suponía una conceptualización desfeticizada de la legalidad, al menos laboral, de los trabajadores, pues no se fundaba en el apego a la letra de ningún texto que no sea el que se escribía de manera práctica con los hechos de masas.

Ahora en cambio, erosionada esta manera plebeya de producción de legalidad, arrinconado cada sindicato o grupo de trabajadores de una empresa sin sindicato, a entablar por cuenta y riesgo propio las negociaciones con la parte patronal, la ley escrita, los códigos y los decretos parecieran resucitar de la tumba a la que fueron arrojados cuando la multitud en acción era la vara con la que se medían las prescripciones sociales. Saberse de memoria los artículos de tal o cual ley, indagar

puntillosamente los silencios o los resquicios de una norma, pelearse en los juzgados laborales por el significado de un párrafo redactado por los ministros y sumergirse en este desapasionado y asfixiante espacio leguleyo, pareciera ser la única vía de acción posible en la que se empantana la mayoría de los sindicatos en una suerte de “nueva estrategia de los débiles” para frenar, en la evocación del estruendo de las grandes batallas reflejadas pálidamente en los códigos escritos, las actuales arremetidas patronales. Irrumpe por tanto, una fetichización de la ley en la medida en que comienza a labrarse una predisposición general a fundar los logros y conquistas mediante la simple manipulación de decretos y observancias alejadas de la vida diaria del obrero, de sus fuerzas, sus capacidades o impotencias.

[Volver al Índice](#)

b) Surge así una nueva calidad material compleja de la identidad y la producción de subjetividad obrera. La presencia en una actividad asalariada donde el obrero pierde el control de la cristalización de su esfuerzo laboral, va creando una base común que podría sostener el surgimiento de lazos de reconocimiento durable entre trabajadores de distintas zonas y empresas, pero la combinación con otras actividades económicas y la fragilidad de un porvenir obrero como historia asequible, coadyuvan a la complejidad económica y cultural de esta nueva clase obrera, en la que la condición de fuerza de trabajo explotada por el capital está atravesada por la ilusión de tener un negocio propio y enclasar en un estrato social distinto al que se encuentra encadenado.

Ser obrero es como un puente, un tránsito provisional y doloroso hacia una actividad más conveniente, con lo que la provisionalidad devorará la manera en que el obrero construye su presencia en el trabajo.

En general, la mayoría de los actuales trabajadores obreros está des-sindicalizada, ya sea porque el sindicato fue proscrito en el centro de trabajo, porque se impide su nacimiento mediante la presión empresarial o porque los mismos trabajadores no sienten ni creen que por medio de él puedan mejorar sus condiciones de vida. Al mismo tiempo, de los trabajadores sindicalizados, un elevado porcentaje siente que su sindicato no lo defiende, que sólo se ocupa de los intereses de sus miembros, que no comunica las resoluciones elaboradas con otros sindicatos para la pelea conjunta y que, por lo tanto, carece de representatividad efectiva.

Algo que ha contribuido de forma decidida a este deshilvanamiento de la representación simbólica y práctica de la interunificación obrera, es la pérdida de legitimidad del sindicato ante el Estado y ante la forma del desarrollo del capital: “Ya no es como antes cuando el Ministerio de Trabajo y el gobierno reconocían las marchas y eran respetadas”, comenta un dirigente obrero. Antes, la actividad sindical y su expansión venían de la mano de la propia naturaleza social del Estado. Su

transformación es precisamente la extirpación de la estructura sindical de los modos institucionalizados de ciudadanía estatal. Actualmente, si va a existir el sindicato y a expandirse como modo de interunificación obrera, lo tiene que hacer en oposición a la nueva normatividad estatal. Sus actuales dificultades, pero también su enorme potencial de insurgencia social, radican en esta nueva cualidad de la estructura política del país.

[Volver al Índice](#)

c) Incertidumbre organizativa. Estas condiciones retratan la extinción del sentido, los fundamentos y las proyecciones de la acción obrera en común que prevalecieron durante 40 años, pero también la manera de inclusión del sindicato en los costos de producción empresarial. Es la muerte, entonces, no de una clase, sino de una particular manera material y simbólica de ser de esa clase antes representada por la COB.

La realidad es que los cimientos materiales que sostuvieron **las formas**, las modalidades de acción y la interpretación común en el mundo por parte del movimiento obrero, han sido sustituidos por otros fundamentos técnicos, simbólicos, organizativos y procesuales en la producción, que habilitan otro abanico de posibilidades de acción en común, de construcción de sentido de identidad, de insubordinación simbólica y de re-invencción de la COB que hoy no acaba de definirse.

Pareciera que todo tuviera que comenzar de nuevo, como en los viejos tiempos de la organización sindical cuando reunirse ya era un acto de rebelión. Sin embargo, esta posibilidad no surgirá de manera espontánea, es un proceso histórico que depende de las habilidades subjetivas y culturales con las que cuenta hoy el trabajador y con las que tiene que modificarse a sí mismo, pues se trata de facultades que aún no han sido producidas de manera sistemática por acción propia y autodeterminativa, sino que cuentan, mayoritariamente, como facultades útiles y funcionales a esta nueva modalidad de la fragmentación y desarticulación del movimiento obrero.

Para tal tarea, lamentablemente, una gran parte de las direcciones sindicales que aún están en pie, carece de iniciativa y de una comprensión de la realidad que los envuelve. A lo único que atinan es a atrincherarse en sus recuerdos y privilegios conquistados antes. Lo penoso de esa posición es que arroja a una mayor impotencia a esos contingentes laborales que aún conservan derechos y unificación. Son una minoría profundamente debilitada, cuyas posibilidades de preservar o ampliar su fuerza organizativa radica en la capacidad de expandirla a los sectores obreros precarizados mayoritarios, de luchar generosamente por los derechos de los demás y de producir nuevos afectos de solidaridad práctica desde los diminutos talleres domiciliarios, desde los subcontratados hasta los eventuales y regulares de la gran empresa.

También comienzan a surgir otros talentos en las organizaciones sindicales que pudieran permitir crear un puente entre el fin de la antigua identidad obrera y la nueva que está por venir. Por ejemplo, a raíz de que muchas empresas usan a los eventuales para neutralizar las luchas de los sindicalizados o para impedir la formación de nuevos sindicatos dado que no existe el número requerido de trabajadores permanentes (20), ya se comienza a discutir la posibilidad de incorporar a los eventuales al sindicato o de conformar uno con los eventuales. Hace poco, en Cochabamba, la Federación de Fabriles, el referente más lúcido en la reconstitución de una nueva identidad de clase, después de varios intentos, ha apoyado la conformación de un sindicato con predominancia de eventuales y centra todos sus esfuerzos en volver a hilvanar los tejidos de la interdependencia obrera, que seguramente serán distintos a los de antes. La incorporación al sindicato de empresa de los subcontratados y los trabajadores a domicilio dependientes es una de las grandes tareas para duplicar el número de obreros sindicalizados y tener un mejor control de los circuitos productivos con los que están siendo reconfigurados los diseños empresariales de acumulación.

Otra de las tareas que se pudiera emprender de manera inmediata y que va a influir en la adquisición de fuerza de masa, es la interunificación de los miles de obreros dispersos en microtalleres. La dificultad de sindicalizar esa enorme multitud de trabajadores de pequeños talleres con cinco, 10 o 15 operarios, debiera llevar a la discusión acerca de la combinación de la sindicalización por centro de trabajo con la sindicalización por oficio, que ya existía en los años 20 y 30 del siglo XX. Dado que la mayoría de los obreros trabaja de esta forma, la unificación por oficio o por barrio pudiera ayudar a crear una fuerza de presión frente al maltrato de los contratistas, que llegan a ser sus parientes y aprovechan la desunificación y competencia de los trabajadores para llevar el salario a la baja o desconocer los derechos laborales. Además, con esta manera de agregación laboral se habilitaría una aptitud para superar, en base a nuevas alianzas y coaliciones, el elevado desplazamiento de los trabajadores de una rama productiva a otra (de los textiles a los zapatos o al comercio), debido a la inestabilidad de la demanda y la ausencia de contrato fijo. Con ello, se ayudaría a levantar un flujo de interdependencia entre trabajadores a partir del cual se pueden trabajar prácticas culturales de acción, autoconocimiento y asociación con otras entidades laborales.

De la misma manera, la presencia organizada y autónoma de la mujer obrera comienza a convertirse en una tarea imprescindible para reconstruir la capacidad de acción social de los trabajadores. Con porcentajes que van del 15 al 40% del total de los operarios en áreas productivas, la trabajadora asalariada sigue siendo hoy un sujeto ausente de la estructura sindical. Considerada antes como mera cocinera y procreadora de hijos, el sindicato formó unos códigos, un lenguaje y una simbología profundamente masculinizante de la acción colectiva que, además de silenciar a la mujer, sólo la usaba como emblema sensiblero frente a los gobernantes. Hoy el mundo obrero es joven y femenino y, de hecho, las condiciones de mayor precariedad y abuso

recaen sobre ellas que han llegado a interiorizar sus desventajas como un “destino” de su condición sexo-genérica. Con todo, a lo largo de este tiempo, ellas también han ido creando redes subterráneas y pautas de resistencia y ayuda incluso subalternas al propio sindicato. El que la estructura sindical pueda verse fortalecida por esta gran presencia de la mujer trabajadora dependerá de la capacidad de reconocer e integrar las técnicas de organización, los rituales, los usos de los tiempos y las necesidades agregadas que brotan de este nuevo rostro del proletariado moderno. Crear sindicatos de trabajadoras, ayudar a consolidar representantes, ahogar la mirada discriminatoria del varón que interroga a cada mujer que habla de “porque no está en la cocina”, valorizar las pautas y lenguajes de fidelidad y asociación que las mujeres son capaces de crear por cuenta propia, en fin, enriquecer la memoria organizativa del trabajo con los códigos, procedimientos y redes de adhesión que la trabajadora es capaz de producir, es una tarea pendiente donde se juegan las posibilidades de una subjetividad obrera revitalizada y representativa.

La dinámica de la lenta reconstitución del tejido social viene mostrando también que la forma sindicato no es más la única manera de aglutinar las demandas y autoreconocimiento del mundo laboral. No estoy pensando aquí en los mal llamados “nuevos sujetos sociales” (mujeres, indígenas, ecologistas) que más parecen ser invenciones clientelares de las ONG y los organismos financieros. Me refiero ante todo a la **forma multitud** que periódicamente asumen las revueltas urbanas como sucedió en Potosí cuando la población se rebeló contra el abuso policial o en La Paz, cuando se estaban privatizando los ferrocarriles. Debilitada la estructura sindical, el descontento social de los trabajadores nómadas, los artesanos y los desocupados ya no se ciñe a la disciplinada movilización de estamentos sindicalizados. Brota como multitud compacta, sin mando centralizado ni continuidad institucional, pero con una enunciación práctica de preceptos de soberanía muy enraizados. En otros casos, sobre la antigua red sindical que ha quedado anclada en una visión estrecha y congelada de las reivindicaciones colectivas, surgen otras estructuras organizativas, más flexibles, porque permiten articular a amplios sectores territorialmente asentados por localidad, y en función de las nuevas carencias o “peligros de muerte” (Sartre), a partir de los cuales se gatillan grupos en fusión de gran vitalidad social. Es el caso de los comités de agua de Cochabamba que, unificados en torno a una condición universal de trabajo y vida, el agua, en menos de seis años, han substituido la red sindical y son la principal fuerza de movilización y autonomía de comunidades campesinas y los barrios periurbanos frente a las políticas estatales. Atravesados por múltiples estratificaciones internas de poder sobre esos recursos, están compuestos en su mayoría por campesinos y ese caleidoscópico espacio de trabajadores por cuenta propia, artesanos, asalariados temporales, desocupados, obreros itinerantes y vendedores que, por encima de los comités cívicos, las juntas de vecinos y los sindicatos están creando una nueva adherencia social de identidad colectiva. No es posible ahora anticipar con exactitud la densidad de este aglutinamiento ni su continuidad institucionalizada ni su expansión a otras áreas afectadas, pero en todo caso, es visible el cuerpo laboral que lo sostiene y le da vigor. Se trata de un autónomo entramado

social del trabajo, cuyo potencial es muy amplio por la dimensión de la precariedad social y la erosión del corsé sindical que antiguamente uniformizó y disciplinó, en el sentido foucaultiano, a la plebe urbana. Ante él, y en general ante las múltiples modelos organizativos que podrán emerger tras la muerte del patrón único de agrupación de las clases subalternas (el antiguo sindicalismo), el sindicalismo ascendente no sólo debiera desplegar estrategias de alianza y colaboración, sino además, una comprensión práctica de que la nueva identidad de la clase obrera difícilmente habrá de volver a ser unicéntrica en torno a un solo molde. El devenir de los sucesos hace prever una identidad complejizada, pluralista y multicéntrica tal como lo es y va a ser el componente material del trabajo en la Bolivia de las siguientes décadas. El reto está en tener la destreza de unificar estas fuerzas ascendentes en sus múltiples dimensiones.

Dadas las peculiaridades de las nuevas relaciones entre sociedad y Estado caracterizadas por la constricción de lo público al mero cálculo empresarial (privatización del petróleo, de los minerales, la luz o el agua), y por la expulsión de las estructuras corporativas del ámbito de formulación de políticas públicas (nueva ciudadanía electoral), los trabajadores experimentan junto la precariedad, el desamparo estatal y el abandono. Subjetivamente esto es vivido como sufrimiento ante la incertidumbre y como pérdida del “padre” social, esto es, de la autoridad normativa y del signo de pertenencia a una genealogía. Ello está dando lugar a la búsqueda generalizada de nuevos “padres” benefactores como los jefes de partidos o las iglesias, que otorguen protección, den un poco de certidumbre y reafirmen simbólicamente un nuevo parentesco generalizado, en sustitución del que encarnaba antes el Estado-nación. Es el florecimiento de prácticas miserabilísticas y pastorales que igualmente atraviesan la subjetividad laboral contemporánea y atemperan los brotes de descontento colectivo. Este abandono estatal también es fuente de una larvaria radicalización de los nuevos contingentes laborales. Lanzados al mundo sin más porvenir que el que se está viviendo a diario, carentes de protección pública, porque lo que consiguen es gracias a su propio esfuerzo y, al margen de los antiguos sobornos colectivos (los derechos laborales reglamentados por ley), las clases trabajadoras en la actualidad no le deben nada al Estado, y por tanto no tienen, porque serle fiel ya que nada han recibido de él. De ahí que no se sientan inclinadas a reconocer en el Estado, la síntesis de su unidad. A diferencia del antiguo movimiento obrero que construyó un imaginario revolucionario en torno al Estado como condensación deseada de lo público, el nuevo mundo obrero no posee nada objetivo que lo conduzca a buscar una estatalización de su accionar social. Es más, las manifestaciones discursivas y prácticas como las que sucedieron en Amayapampa y Capasirca, como la expresada en los documentos sindicales que proponen un ideario de sociedad futura, o la que se evidencia en las luchas por el agua y la tierra que se vienen dando a raíz de la promulgación de nuevas leyes, no colocan al Estado como depositario de soberanía o realización del bien común. En sustitución de éste, se postula a la propia sociedad como fuente y realización de soberanía y autonomía. Esto significa que estamos ante la probable construcción colectiva de un tipo de **espacio público no estatal** que

podiera revitalizar formas autogestionarias de control de las riquezas sociales y de la práctica política de los trabajadores. En tal caso, el lastre estatalista que desde los años 40 convirtió al movimiento obrero en un momento de la expansión del Estado nacionalista y del capitalismo de Estado, y que aún está presente aún en la retórica de los antiguos sectores asalariados y de la izquierda nacionalista, podría superarse dando lugar a formas más radicalizadas de discurso y práctica obrera autodeterminativa.

En general, se trata de hallar una nueva base para la reunificación del trabajo a partir de la desunificación del trabajo emprendida por el capital desde hace 15 años atrás, y en ello va implícita una reconfiguración de las propias estructuras simbólicas y asociativas, pues lo que se busca es producir un nuevo significado de la condición obrera, que tome en cuenta la nueva rotación de los trabajadores y la erosión de los escalonamientos meritocráticos que sostuvieron la acción sindical desde hace años atrás. Por sobre todo, se trata de una re-creación del sindicato, ya no como figura institucionalizada a favor de los contratados por tiempo indefinido, a cambio del refrendamiento de pactos y concesiones con el Estado y la parte patronal. En caso de prosperar estas iniciativas, el sindicato tenderá a emerger como fusiónamiento de voluntades laboriosas autónomas frente a la parte patronal y al propio Estado, esto es, como materialización de un nuevo contenido de las representaciones subjetivas que el trabajo se hace de sí mismo, de su poder directo y de su actuar en consecuencia.

En todo caso, a tiempo de extinguir las cualidades de un movimiento obrero que definió el destino político del país durante 40 años, la condición obrera resultante de las profundas transformaciones de la estructura de clases de la sociedad boliviana se presenta hoy como una interrogante, un reto, una proposición, nuevas luchas y sueños arrancados a la imaginación y a la acción práctica. Como sucede al final de cada ciclo histórico, hay que volver a producir y a inventar todo de nuevo. Para ello, la memoria no debiera ser un lastre, sino una manera de reordenar y mejorar el porvenir.

[Volver al Índice](#)

[Volver al Inicio](#)

[Volver al Principio del Libro](#)

Cultura empresarial y Desarrollo Humano

José Jorge Saavedra

**“Si hemos aprendido algo de la historia del desarrollo económico,
es que la cultura hace toda la diferencia”
The Wealth and Poverty of Nations de David S. Landes**

Índice

I. Introducción

Cultura empresarial y desarrollo humano

Definición de cultura

¿Qué es desarrollo humano?

Cultura, desarrollo humano y desempeño

Metodología

II. Cultura empresarial en Bolivia

Visión

Proyección de futuro

Estrategia

Ubicación de control

Liderazgo

Maquiavelismo

Confianza interpersonal

Colectivismo

Aversión a la incertidumbre

Masculinidad / feminidad (asertividad -agresividad)

Individualismo / colectivismo

Distancia de poder

Orientación al futuro

Comportamiento y Desarrollo Humano

III. Impactos Sobre el Desarrollo Humano

1. Las empresas contribuyen al desarrollo mediante la creación de empleo productivo y remunerado.

2. Dar seguridad laboral, que permite a los empleados tener un sentido de pertenencia y trabajar por objetivos comunes a largo plazo.

3. Generar un ambiente participativo, igualitario en el cual la gente pueda aportar y desarrollarse en un ambiente innovador y creativo.

4. Crear sistemas interdependientes en los que prima el respeto a la dignidad humana, la confianza interpersonal y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

5. Invertir generosamente en la educación y en el desarrollo de aptitudes técnicas para el constante mejoramiento de las capacidades de sus recursos humanos.

6. Hay que construir un compromiso con los valores de la organización y sus metas, aportando al desarrollo de su sociedad, lo que produce un alto nivel de satisfacción laboral

IV. Propuesta para el próximo siglo

Liderazgo y cultura

Visión y estrategia

Cultura de compromiso

Capital social

V. Conclusión

VI. Bibliografía

VII. ANEXOS

I. Introducción

El mundo está compuesto hoy por una sociedad de organizaciones y son las entidades privadas, las que en un esquema democrático y liberal, tienen la responsabilidad de generar desarrollo y mejores estándares de vida en el siglo XXI.⁵¹

Bajo el modelo actual de economía de mercado, el sector empresarial es responsable de crear fuentes de trabajo y valor para la sociedad. Esta realidad demanda organizaciones visionarias, vigorosas, con capacidad de aprender, innovar y ejercer liderazgo a fin de enfrentar los desafíos de la competencia y la globalización.

Las empresas contribuyen al desarrollo mediante la creación de fuentes de trabajo, porque las personas participan del mercado a través del empleo productivo y remunerado, y a medida que amplían su gama de opciones para elevar su nivel social y económico.⁵²

Las organizaciones también contribuyen al desarrollo mediante la cultura organizacional. Si bien “el principal objetivo de las estrategias de desarrollo humano debe ser generar empleo productivo”⁵³, las empresas también tienen la posibilidad de lograr un gran impacto en el desarrollo humano de sus empleados. Las empresas cuya cultura organizacional se centra en la gente, invierten generosamente en su educación y el desarrollo de aptitudes técnicas, y ayudan a las personas a liberar su energía y creatividad⁵⁴. De esta manera, las empresas aportarán al desarrollo de capacidades y capital social e incrementarán la satisfacción laboral de sus trabajadores.

El objetivo de este documento es ilustrar cuál es la cultura empresarial en Bolivia a fines del siglo XX, averiguar si está centrada en el desarrollo humano de sus miembros y plantear una propuesta sobre cuáles deberían ser los factores a ser considerados para desarrollar una cultura empresarial centrada en el desarrollo humano para el próximo siglo.

[Volver al Índice](#)

⁵¹ Peter F. **Drucker**, 1995, *Managing in a time of great change*. Nueva York., Truman Talley Books. pp.71-91

⁵² *Informe de Desarrollo Humano 1993*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), CIDEAL, Madrid, 1993. p. 3.

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid, pp. 46-47.

Cultura empresarial y desarrollo humano

El sector empresarial aporta al desarrollo humano en primera instancia a través del mercado, cuando crea empleos productivos y remunerados.⁵⁵ “Para la mayoría de la gente, la mejor forma de participar en el mercado es mediante el empleo, ya que éste no sólo le proporciona poder económico, sino también social y político”⁵⁶.

Si las empresas afectan al desarrollo humano mediante el empleo, la pregunta es: ¿qué tipo de cultura organizacional aporta al desarrollo humano?

[Volver al Índice](#)

Definición de cultura

Según Edgar Schein, “cultura” se puede definir como “un patrón de presunciones básicas compartidas, que el grupo ha aprendido en su proceso de adaptación a problemas externos e integración interna. Estas presunciones han funcionado lo suficiente como para poder ser consideradas válidas y por ello son enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de actuar, pensar y sentir los problemas que enfrentan”⁵⁷.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos que caracterizan las relaciones dentro de la organización y la forma en la que las tareas se llevan a cabo.

Según Schein, los componentes de la cultura son las interrelaciones humanas, las normas grupales, los valores compartidos, la filosofía formal, las reglas del juego, el clima interno, las destrezas del grupo, los modelos mentales, el sentido compartido y los símbolos integradores.⁵⁸

Las investigaciones de John Kotter y Jerry Porras plantean que no existe una mejor cultura, sin embargo ambos concluyen en que las culturas exitosas tienen algo en común: están enfocadas hacia el desarrollo humano.

[Volver al Índice](#)

¿Qué es desarrollo humano?

“Desarrollo humano es incrementar las oportunidades de las personas. Las opciones se incrementan, expandiendo sus capacidades y funciones. En todos los niveles de desarrollo, las tres capacidades esenciales para el desarrollo humano son: llevar una

⁵⁵ PNUD, p 3.

⁵⁶ Ibid, p.41.

⁵⁷ Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey – Bass,1992. p12

⁵⁸ Ibid, pp.8-9

vida larga y sana, adquirir conocimiento y tener acceso a los recursos necesarios para tener un estándar de vida decente. Si estas capacidades no se logran, muchas oportunidades se pierden y otras son inalcanzables. El área del desarrollo humano va más allá aún: Áreas esenciales de elección, muy valoradas por la gente incluyen oportunidades políticas, económicas y sociales para ser creativos productivos y disfrutar de respeto, empoderamiento y un sentido de pertenencia en la comunidad.”⁵⁹

Las empresas que aportan al desarrollo humano tienen culturas caracterizadas por:

1. La contribución al desarrollo mediante la creación de empleo productivo y remunerado.
2. La seguridad laboral, que les permite a los empleados tener un sentido de pertenencia y trabajar por objetivos comunes a largo plazo.
3. La generación de un ambiente participativo, igualitario en el cual la gente puede aportar y desarrollarse en un ambiente innovador y creativo.
4. La creación de sistemas interdependientes en los que prima el respeto a la dignidad humana, la confianza interpersonal y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
5. La inversión generosa en la educación y en el desarrollo de aptitudes técnicas para el constante mejoramiento de las capacidades de su recursos humanos.
6. La construcción de un compromiso con los valores de la organización y sus metas, aportando al desarrollo de su sociedad, lo cual produce un alto nivel de satisfacción laboral⁶⁰

[Volver al Índice](#)

Cultura, desarrollo humano y desempeño

Durante la década de los 90, los más influyentes pensadores en el mundo de la administración de empresas han investigado la relación entre *cultura organizacional* y desempeño. Han llegado a la conclusión de que los factores más influyentes en las organizaciones son la *cultura y el comportamiento*.

John Kotter afirma que la cultura organizacional contribuye o limita el desempeño y éxito empresarial en el largo plazo.⁶¹ En su investigación sobre empresas que

⁵⁹ PNUD, www.unpd.org/hdro/hd.htm

⁶⁰ PNUD, pp. 25-62.

perduran, Jerry Porras y James Collins concluyeron que las empresas *visionarias* son las que permanecen en el tiempo y las que se convierten en las más exitosas del mercado. Los gerentes de empresas visionarias dedicaron una parte importante de su tiempo a crear *cultura corporativa* centrada en el desarrollo de las capacidades de sus empleados⁶²

Según Kotter, Porras y otros, el desarrollo humano es un medio para crear empresas competitivas y exitosas. La teoría de administración de empresas contemporánea postula que la creación de culturas con capacidad adaptativa, creativa e innovadora es uno de los factores determinantes para alcanzar el éxito organizacional a largo plazo. Al mismo tiempo propone que tales culturas deben facilitar el aprendizaje, la capacitación y el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones, puesto que en la era de la globalización, las ventajas competitivas están centradas en el conocimiento, la creatividad y el espíritu emprendedor.

Las culturas organizacionales empiezan con los líderes que las crean y quienes transmiten sus valores y presunciones al resto de la organización.⁶³ Es por esto que para estudiar a las distintas culturas organizacionales es preciso observar cuales son las actitudes, comportamientos, valores y percepciones de las empresas bolivianas y sus gerentes.

[Volver al Índice](#)

Metodología

La investigación se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad estructuradas y un cuestionario de 103 preguntas cerradas. Las entrevistas fueron diseñadas para una hora de duración y abarcaban cuatro áreas de investigación:

- Primero, la de visión, trabajo en equipo y descentralización.
- Segundo, los roles gerenciales, las áreas de concentración y orientación a presente o futuro.
- Tercero, el relato de un día típico.
- Cuarto, su percepción sobre problemas y oportunidades.
- Para controlar las respuestas, se incluyó una quinta parte, que consistió en una síntesis de lo realizado durante la semana anterior a la entrevista.

⁶¹ John P. **Kotter** y James L. **Heskett**, 1992, *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press, P.141.

⁶² James **Collins** y Jerry **Porras**, 1995, *Empresas que perduran*. Bogotá, Editorial Norma S.A., p 27-52

⁶³ *Ibid*.p1.

A su vez, el cuestionario fue diseñado en tres partes:

- La primera parte incluía 18 preguntas dirigidas a obtener información demográfica, de educación y experiencia de trabajo de los gerentes.
- La segunda tiene 11 preguntas que reúnen informaciones, entre otras, sobre las empresas, la estructura accionaria, el nivel de activos e ingresos y el rubro de la empresa.
- La tercera incluye 74 preguntas repartidas en varios cuestionarios o *tests* que miden las actitudes de: liderazgo, maquiavelismo, ubicación de control, ética, colectivismo, confianza interpersonal, aversión a la incertidumbre, masculinidad/feminidad, individualismo/colectivismo y distancia de poder.

Para seleccionar a las empresas, se elaboró una lista cruzando información de la Renta Interna, la Cámara de Exportadores, la Cámara de Industria y Comercio, la Cámara Boliviano Americana de Comercio y las listas no publicadas de clientes de empresas de seguros y bancos.

La selección se elaboró según el volumen de ingresos y el número de personal. De esa manera, se estableció un mínimo de un millón de dólares americanos de ventas al año y de 30 empleados permanentes. El resultado de este cruce fueron 178 empresas nacionales, concentradas principalmente en el eje central conformado por las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. La lista de las 178 empresas es considerada información confidencial, porque fue elaborada con datos de instituciones privadas.

Se seleccionaron 55 empresas de diversas áreas del sector industrial, comercial y de servicios. Algunas de ellas son las más importantes en cada rubro.⁶⁴ La facturación anual de estas empresas supera los 650 millones de dólares, lo que representa a más del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia.

Debido a la fuerte concentración de empresas en tres ciudades y por motivos de presupuesto, se entrevistó a diez empresas en Cochabamba, diez en Santa Cruz y 35 en La Paz, aunque cuatro de estas últimas son firmas cuyas plantas se encuentran ubicadas, tres en Potosí y una en Pando. De los 55 entrevistados, cuatro no devolvieron el cuestionario, es decir, uno en Santa Cruz, uno en Cochabamba y dos en La Paz, razón por la cual todos los promedios fueron obtenidos utilizando el número de 51 empresas.⁶⁵

Del estudio inicial se excluyeron a las empresas recientemente capitalizadas pues la cultura organizacional de estas empresas no es representativa del sector privado boliviano.

⁶⁵ Los resultados presentados en este trabajo fueron extraídos de J. J. Saavedra, 1999, *Cultura Gerencial en Bolivia: Una Aproximación a cuales son y que hacen los Gerentes en Bolivia*. Este documento será publicado por editorial Plural.

Los resultados de la investigación fueron validados mediante entrevistas no estructuradas con 200 gerentes generales, gerentes funcionales y empleados de empresas distintas a las participantes en el estudio inicial.

Al final se organizaron dos grupos focales de diez personas cada uno, en los cuales incluyó gerentes de empresas capitalizadas y empresas multinacionales. El objetivo de los grupos focales fue identificar percepciones de cambios culturales y tendencias a futuro.

[Volver al Índice](#)

II. Cultura empresarial en Bolivia

La cultura empresarial determina la misión básica de la organización, señala los desafíos que persigue y la forma en la que debe operar el recurso humano. Para comprender cuál es la cultura empresarial en Bolivia, utilizamos el modelo de *empresas visionarias* desarrollado por Jerry Porras, que señala los siguientes factores⁶⁶:

- Visión
- Estrategia
- Cultura y organización
- Comportamiento y desempeño

Según Jerry Porras, para ser competitivas en el tiempo y exitosas, sosteniblemente:

- Las organizaciones deben tener claridad en su razón de ser y en sus metas de largo plazo. Esa es la base fundamental para su desarrollo.
- El segundo paso es definir una estrategia que permita lograr sus metas con gran competitividad.
- El tercero es desarrollar una cultura fuerte alineada a la visión y la estrategia que modele el comportamiento humano de los miembros de la organización. El resultado de esta alineación es la conducta y el desempeño organizacional.

Según Jerry Porras, la visión es el pilar fundamental sobre el cual se construyen empresas perdurables. Ésta sirve de guía y aglutinador, pues no sólo señala la razón de ser de la organización, sino también la meta que se persigue.

Si la visión es la piedra fundamental, la estrategia es el pilar de contención. Basada en la visión, ésta determina los factores competitivos que persigue, además diseña de

⁶⁶ Entrevista con J. Porras, Universidad de Stanford. julio 10, 1998.

forma deliberada una serie de estrategias de negocio y de producto que le permitan lograr sus metas.

La cultura trabaja como la construcción en sí. Es el muro que delimita lo permitido y no permitido, determina el ambiente de trabajo y la forma de las relaciones internas.

El comportamiento organizacional es el resultado de la interrelación de visión, estrategia y cultura. Si esta interrelación está bien alineada y construida bajo un enfoque de desarrollo humano, que permita crear una cultura organizacional de aprendizaje y adaptabilidad, la organización estará en una mejor posición de enfrentar un mundo cambiante y competitivo.

Siguiendo el modelo de Porras, este documento reporta los hallazgos de la investigación sobre visión, estrategia y cultura. Luego se presentan algunas conclusiones sobre el comportamiento organizacional y su impacto en el desarrollo humano.

[Volver al Índice](#)

Visión¹⁶

En su artículo “The Leader’s New Work”, Peter Senge sostiene que la empresa exitosa es aquella que aprende, que siempre está adaptando sus acciones a la realidad. Él sostiene que uno de los principales roles de los gerentes es el de diseñador, que tenga, primero, la habilidad de formular la visión, el propósito de la organización y sus valores como primer paso fundamental, y segundo, una capacidad de elaboración de estrategias, políticas y estructuras que conviertan las ideas en acciones.¹⁵

En su libro “Empresas que perduran”, James C. Collins y Jerry L. Porras presentan una investigación sobre empresas que ellos denominaron “visionarias”. Éstas son, según ellos, más que prósperas o duraderas, lo mejor de lo mejor en sus respectivas industrias y lo han sido desde hace mucho tiempo. Los criterios que usaron para seleccionarlas fueron seis:

- Ser una institución líder en su industria.
- Ser admirada por personas conocedoras del negocio.
- Haber dejado huella indeleble en el mundo en que vivimos.
- Haber tenido múltiples generaciones de presidentes.
- Haber pasado por múltiples ciclos de vida de productos o servicios.

¹⁶ Todo el marco teórico de visión esta basado en el trabajo de Collins y Porras.

¹⁵ Peter M. **Senge**, 1990, “The Leaders’s New Work, Building Learning Organizations.” En *Sloan Management Review*, vol. 32, núm. 1, Cambridge, pp. 7-23.

- Haber sido fundada antes de 1950¹⁷

Los hallazgos de esta investigación los llevaron a desarrollar un marco teórico sobre qué tienen en común estas compañías. Ellos sostienen que las que disfrutan de un éxito sostenido, poseen un conjunto de valores centrales y una misión básica constante. Al mismo tiempo, llevan adelante prácticas y estrategias adaptables a los cambios en el mundo.

La visión sirve de guía, define la razón de ser de una organización y estimula el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos. Estas cualidades la convierten en el centro de la cultura organizacional. Los autores presentan un modelo prescriptivo que define en qué consiste la visión. Ellos argumentan que una visión debe estar compuesta por dos partes:

- Una ideología central.
- Una proyección de futuro.

La ideología central define la razón de ser de la organización y la proyección del futuro es una declaración de lo que deseamos conseguir, aspiramos a ser y queremos crear.¹⁸

[Volver al Índice](#)

Ideología central

La ideología central define el carácter de la organización, crea una identidad consistente e independiente de los cambios en el mercado, los ciclos de vida de los productos, los errores en la administración o el cambio de los líderes. La ideología central define la razón de ser de la organización y es el “pegamento” que mantiene unida a la empresa durante periodos de crecimiento, descentralización, diversificación o expansión global. Esta ideología está compuesta por dos factores: valores centrales y propósito central.

Los valores centrales son un reducido número de principios que tienen importancia y valor intrínseco para todos los miembros de la organización. No existe un conjunto correcto de principios y lo importante no es el contenido de estos principios, sino qué tan sinceramente creen en ellos y qué tan consecuentes son con éstos en el momento de actuar.¹⁹ Ejemplos de estos valores se encuentran en el cuadro 1.²⁰

¹⁷ James C. **Collins** y Jerry L. **Porrás**, 1995, *Empresas que perduran, principios exitosos de compañías triunfadoras*, Bogotá, Editorial Norma S.A.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ James C. **Collins** y Jerry L. **Porrás**, 1996, “Building your company’s vision En Harvard Business Review, vol. 74, núm. 5, Boston, Pp. 65-77.

Cuadro 1	
Ejemplos de Valores centrales	
Merck	Sony
Responsabilidad social corporativa	Elevar la cultura y el status nacional japonés
Excelencia en todos los aspectos de la compañía	Ser pioneros, no seguidores
Innovación basada en la ciencia	Promover la habilidad individual y la creatividad
Honestidad e integridad	
Utilidades, por trabajar para el beneficio de la Humanidad	

El propósito central es la razón de ser de la organización y debe reflejar las motivaciones e ideales que estimulan a las personas a realizar trabajos para la compañía. No es sólo un enunciado de misión donde se describe lo que produce la organización o cuál es su mercado objetivo. El propósito central debe capturar el alma de la compañía. Es importante notar que éste no es lo mismo que un objetivo. Uno logra un objetivo, jamás un propósito, que es algo que uno siempre persigue, pero que jamás conquista.²¹ El rol del propósito es guiar e inspirar.

Uno no crea la ideología, la descubre buscando dentro de la compañía. La ideología debe ser auténtica y compartida por todos, jamás impuesta. Lo que diferencia a las grandes compañías del resto no es que tengan la misión colgada en la pared de cada oficina, sino que la autenticidad, disciplina, y consistencia con que fue creada, se deje ver en todos los actos y en el personal de la compañía. El cuadro 2²² muestra algunos ejemplos de propósito central.

Cuadro 2	
Ejemplos de Propósito central	
Mary Kay Cosmetics:	Dar oportunidades ilimitadas a la mujer
Hewlett-Packard:	Hacer contribuciones tecnológicas para el avance y bienestar de la Humanidad
Merck:	Preservar y mejorar la vida humana
Nike:	Experimentar la emoción de competir, ganar y destrozar a los competidores
Walt Disney:	Hacer feliz a la gente
Lost Arrow Corporation:	Ser un modelo ejemplar y un instrumento para cambiar la sociedad

En nuestra investigación, se les preguntó a los gerentes si la empresa tenía un enunciado de misión o propósito central elaborado participativamente. Dieciocho gerentes

²¹ *Ibid*

²² *Ibid*

respondieron que sí, aunque en algunos casos la misión no fue elaborada en forma participativa. Este resultado nos indica que tres de cada diez empresas entrevistadas han llevado adelante programas de desarrollo de visión. Sin embargo, cuando profundizamos más en la entrevista y les pedimos que nos expliquen cuál era la misión de la empresa, nos encontramos con que muchas eran objetivos de largo plazo, otras un enunciado de principios y, en la mayoría de los casos, una descripción de lo que produce la empresa, el mercado objetivo y las metas de gestión.

Cuadro 3
Ejemplos de Propósito central en Empresas bolivianas
Contribuir a elevar el nivel de nutrición y esperanza de vida de los bolivianos
Aportar al progreso del país introduciendo innovaciones tecnológicas en la empresa
Aportar al desarrollo del sector agropecuario y al mejoramiento de vida de los agricultores a través de la producción y comercialización de productos alimenticios para el consumo humano y pecuario.
Procesar y comercializar con calidad total productos alimenticios para atender, satisfacer y superar las necesidades de nuestros consumidores

Un ejemplo es el siguiente: “Nuestra misión es ser la empresa número uno en el mercado xyz a través de una producción eficiente y de alta calidad. Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y de nuestros empleados y un retorno del 15% sobre ventas, como mínimo para los accionistas.” Otro caso mencionaba: “Nuestra misión es incrementar las ventas, seguir el crecimiento, entregar productos de valor a nuestros clientes, promover el bienestar del personal, mantener el liderazgo y maximizar el retorno a los accionistas.”

Después de revisar con detenimiento los apuntes de las entrevistas y contrastarlos con el marco teórico antes descrito, encontramos que sólo siete de las empresas participantes tenían un enunciado de propósito central. Esto significa que en realidad sólo una de cada diez empresas tiene una misión de acuerdo a la teoría de Collins y Porras. En los cuadros 3 y 4 se muestran algunos ejemplos de enunciados de misión y de los valores centrales en las empresas bolivianas.

Cuadro 4
Ejemplos de valores centrales en empresas bolivianas
Ética empresarial
Felicidad del personal
Respeto y camaradería
Siempre dar el mejor servicio
Trabajar para el progreso del país
Seguridad y honestidad

[Volver al Índice](#)

Proyección de futuro²³

La segunda parte de la visión es la proyección de futuro que, a su vez, se divide en dos:

- La determinación de una meta audaz, gigante y descabellada²⁴ a largo plazo.
- Una descripción vivida de cómo se va a conseguir esta meta. El explicar una meta a largo plazo de estas características provee un poderoso estímulo para el progreso.

Todas las compañías tienen metas, pero no todas implican un desafío que genere compromiso. Este tipo de metas ayuda a focalizar el esfuerzo, sirve como catalizador para crear equipos y define con claridad la línea final que todos esperan cruzar.

La descripción vivida crea una imagen de cómo será lograr esa meta. Debe ser vibrante, fuerte y específica para que la gente la dibuje en su mente, y además apasionada, emotiva y llena de convicción para que se motive y comparta el sueño.²⁵

Un ejemplo: Henry Ford le dio vida a la meta de democratizar el automóvil, esa fue su audaz, gigante y descabellada meta a largo plazo. Su descripción vivida decía: “Voy a crear un automóvil para la gran multitud, será tan bajo en precio que ningún hombre que gane un buen salario se verá impedido de ser dueño de uno, y podrá disfrutar con su familia la bendición de pasar horas de placer en las áreas abiertas de Dios. Cuando hayamos terminado, todos podrán comprarse uno y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil será parte común de nuestra forma de vida... y crearemos muchos empleos con buenos sueldos”²⁶

Si bien todas las empresas tienen objetivos, intenciones y deseos para la empresa a largo plazo, pocos los tienen de forma explícita. Así es que en nuestro estudio preguntamos a los gerentes si tenían metas explícitas a largo plazo conocidas por el personal. Dieciséis respondieron que sí. Esto significa que tres de cada diez gerentes han comunicado qué es lo que espera de la empresa en el futuro. Sin embargo, después de estudiar con detenimiento los planes presentados por estas empresas, descubrimos que no todas son metas audaces, gigantes y descabelladas. Muchas de las de largo plazo eran las siguientes: “Mantener el liderazgo”, “Consolidarnos”, “Tener mayor participación en el mercado” o “Diversificar”. Estas no son el tipo de metas a las que Collins y Porras hacen referencia.

²³ Todo el marco teórico de futuro está basado en el trabajo de Collins y Porras.

²⁴ Esto es la traducción de Big, Hary, Audacious Goal.

²⁵ James C. **Collins** y Jerry I. **Porras**, “Building your company’s vision.”

²⁶ Ibid.

Luego de depurar la lista de empresas según las metas esperadas, ésta se redujo a seis empresas. Esto implica que sólo una de cada diez empresas tiene metas audaces, grandes y descabelladas. A continuación se dan algunos ejemplos: “De aquí a diez años vamos a ser la número uno en el mercado de... y vamos a incrementar las utilidades en un 500%”, “Para el año 2006, vamos a ser una empresa con 20.000 personas”, “Ser los más grandes en América Latina” o “En diez años vamos a llegar con nuestro producto a cada rincón del país”.

La pregunta que aún queda sin respuesta es cuántas empresas de las 51 encuestadas tienen visión de acuerdo a la definición de este capítulo. Tenemos siete empresas con misión; seis, con metas audaces, pero sólo dos que tengan ambas. Esto significa que sólo una de cada 25 empresas tiene el tipo de visión que, de acuerdo con los autores, crea empresas perdurables.

Conclusión 1: Muy pocas empresas tienen identificados de forma explícita su razón de ser, sus valores y las metas gigantes que persiguen en el largo plazo.

Durante las entrevistas se hizo evidente que la mayoría de los gerentes considera que la razón de ser de las empresas es hacer dinero. Según Jerry Porras, esto es igual a decir que nuestra razón de ser como personas es que circule sangre por nuestras venas. Las utilidades son imprescindibles para la vida de las organizaciones como lo es la sangre para la vida de los humanos, sin embargo no son razones de ser.⁶⁷

Las empresas que no definen con claridad una visión compartida que motive a la gente, jamás tendrán un equipo de empleados comprometidos que aporten al desarrollo.

[Volver al Índice](#)

Estrategia

Según Michael Porter, la esencia de la estrategia competitiva es la diferenciación, esto significa llevar adelante medidas deliberadas que generen valor para el cliente. Existen distintos tipos de estrategia como un posicionamiento basado en la variedad de oferta, un énfasis en las necesidades del cliente (especialización) y una diferenciación por acceso.⁶⁸ La estrategia debe ser explícita y estar alineada a la visión por el cumplimiento de las metas. Debe ser un plan de acción deliberado que busca la diferenciación para un posicionamiento competitivo.

⁶⁷ Entrevista con Jerry Porras

⁶⁸ Michael Porter, *On Competition*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.p39-73

La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que pueda desarrollar las ventajas competitivas de una empresa.²⁷ La búsqueda es un proceso que empieza por reconocer dónde estamos, qué tenemos; define dónde queremos llegar y qué acciones particulares vamos a tomar para conseguirlo.

En la meta a largo plazo encontramos nuestro horizonte y en la estrategia determinamos las metas de corto plazo y los medios para acercarnos a nuestra meta final. Si bien los valores y el propósito de la organización no cambian, la estrategia debe ser flexible y tiene que ser mejorada de forma continua.

Los elementos básicos de una estrategia, según Bruce D. Henderson, son:

- La habilidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual la competencia, los clientes, el dinero, la gente y los recursos interactúan constantemente.
- La habilidad para predecir cómo un movimiento propio afectará el equilibrio competitivo existente.
- Comprometer recursos.
- La habilidad para predecir el riesgo y poder justificar el uso de recursos.
- La voluntad de actuar.²⁸

La estrategia debe plasmarse en un plan por motivos de coordinación, para asegurarse que todos en la organización trabajan en la misma dirección. Los planes en forma de programas, presupuestos y otros tienen la importante función de comunicar la intención de la estrategia, exponer la responsabilidad que cada cual tiene en el cumplimiento de las metas y se convierte en un parámetro de medición y evaluación de resultados.

Existen tres tipos de estrategias:

- Estrategia corporativa, que especifica los objetivos como empresa y determina el tipo de negocio en el que vamos a desarrollarnos.
- Estrategia de negocio, donde se especifica la manera en que la compañía piensa competir en el mercado, a través de liderazgo de precios, diferenciación, distribución y otras técnicas.
- Estrategia funcional, la que especifica cómo cada unidad debe contribuir al cumplimiento de las anteriores dos.²⁹

En nuestro estudio preguntamos a los gerentes si tenían una estrategia definida. Uno de cada tres gerentes respondió que sí la tenía. Cuando les preguntamos si su estrategia estaba plasmada en un plan escrito y si éste era conocido por el personal, la

²⁷ John A. **Wagner** III y John R. **Hollenberck**, *Management of organizational behavior*.

²⁸ Bruce D. Henderson. "The Origin Of Strategy." En Cynthia A. **Montgomery** y Michael E. **Porter** (comp.), 1991, *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston, A Harvard Business Review Book , pp. 3-9.

²⁹ John A. **Wagner** III y John R. **Hollenbeck**, *Management of organizational behavior*

mayoría nos respondió que no estaba escrito, algunos nos mencionaron su presupuesto de mercadeo, y la gran mayoría nos dijo que esa información no la compartían con el personal, porque era del conocimiento exclusivo de los gerentes. Estas son algunas de las respuestas otorgadas por los gerentes a la pregunta sobre cuál era su estrategia: “Mantener el liderazgo”, “Capacitar al personal”, “Tecnología de punta”, “Productos de calidad” o “Aprovechar la capacidad instalada”.

Si bien la información que tenemos no nos permite hacer un análisis profundo de la estrategia de las empresas, sí podemos mencionar cinco puntos importantes:

- De una u otra forma, muchas de las empresas tienen alguna estrategia, sin embargo son pocas las que tienen una que sea explícitamente competitiva.
- Sólo una de cada doce empresas tiene una estrategia corporativa.
- Una de cada cuatro empresas tiene una clara y precisa estrategia de negocio. Ningún gerente mencionó tener una estrategia funcional.
- Por lo general, las estrategias corporativas y de negocio no son compartidas con el personal.

Conclusión 2: Podemos inferir que muy pocas organizaciones tienen una estrategia competitiva de forma explícita, y que ésta no es ampliamente conocida por el personal.

Es muy difícil imaginarse el desarrollo del sector privado boliviano en su conjunto, cuando sus principales empresas carecen de estrategias competitivas, claras y compartidas que les permitan enfrentar la creciente competencia que enfrentan debido a la globalización.

Más aún si las empresas no tienen estrategias explícitas es imposible que los recursos humanos sean usados de manera efectiva y que éste aporte al desarrollo de su organización. Cuando los empleados son excluidos de la estrategia, en vez de convertirse en co-creadores del futuro, se convierten en simples seguidores que esperan direcciones constantes para saber qué hacer, nunca conocen los desafíos de largo plazo y por supuesto no están comprometidos con la organización.

[Volver al Índice](#)

Cultura y organización

La cultura y la organización son el conjunto de normas, valores y actitudes que determinan las interacciones humanas. Para poder presentar algunas características de cultura organizacional en Bolivia se usaron varios *tests*, desarrollados y probados por varios autores como escalas para medir la cultura. Los *tests* registran varias dimensiones culturales y fueron incorporados en las encuestas. Estos *tests* miden aspectos de personalidad, comportamiento y tendencia, y nos ayudarán a ilustrar cómo son las organizaciones y las relaciones que las caracterizan.⁶⁹

[Volver al Índice](#)

Ubicación de control

El *test* sobre ubicación de control, también llamado “de localización de control” está basado en la formulación de Julian Rotter. Este autor definió que la ubicación de control pretenden determinar el grado en que una persona cree que sus propias acciones influyen en su ambiente y en los eventos que le afectan. Para esto se creó la clasificación de “interno” y “externo”. Interno se refiere a las personas que tienen un alto control sobre su destino. Externo abarca a las personas que creen que sus vidas están controladas por el destino y otras fuerzas que escapan a su control³⁵.

La literatura sobre comportamiento organizacional presenta varias conclusiones sobre las características de estos tipos de personalidades:

- Los internos son motivados con mayor facilidad que los externos, porque buscan y se someten a reglas que relacionan retribuciones con alto desempeño. En consecuencia, los internos rinden mucho mejor que los externos bajo sistemas de incentivos.
- Los internos suelen estar automotivados y prefieren los modos participativos de liderazgo.
- Los internos sobresalen al recoger y procesar datos en relación con los externos, por lo que tienen un mejor desempeño en tareas complejas.³⁶

Al agregar las respuestas a este *test* se creó un indicador cuyo promedio es de 3.96, con una moda de 4.14. Entonces podemos afirmar que los gerentes en Bolivia tienen un alto grado de ubicación de control, y se los puede caracterizar como internos.

⁶⁹ Todos los *tests* han sido elaborados en una escala de uno a cinco.

³⁵ John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Management of organizational behavior*.

³⁶ Ibid

Un estudio latinoamericano, en el cual se incluye a Bolivia, muestra sin embargo que la población en general tiene una baja ubicación de control, por lo que en su mayoría, la gente atribuye a causas externas el resultado de las cosas.⁷⁰

Durante las entrevistas de control con empleados al igual que dentro de los grupos focales, los participantes mencionaron que ellos se sienten excluidos de la toma de decisiones y que no se sienten responsables por el desempeño de sus organizaciones.

Conclusión 3: Los gerentes tienen un alto sentido de responsabilidad por los resultados de su comportamiento individual, mientras los empleados no sienten esa responsabilidad directa y atribuyen los resultados a factores externos.

[Volver al Índice](#)

Liderazgo

El liderazgo puede ser definido como el uso no coercitivo de la influencia a fin de dirigir y coordinar actividades de los miembros de un grupo organizado rumbo al logro de objetivos grupales. Es importante diferenciar líder de gerente, porque siempre se los usa como sinónimos. Mintzberg manifiesta que ser líder es uno de los diez roles del gerente, y que éste es el de guiar y motivar a los empleados para que cumplan sus metas.³⁸

El liderazgo es fundamental para el desempeño de una organización. Los líderes son responsables de generar y mantener un requerido nivel de esfuerzo, de dirigir el trabajo conjunto hacia el cumplimiento de las metas y de coordinar a los miembros del grupo. Finalmente, deben atraer a la gente para seguir el trabajo del grupo y comprometerse con su misión³⁹. En resumen, los líderes ayudan a que un grupo se mueva en dirección a su misión y al mismo tiempo mantiene unido a sus miembros.

Al agregar las respuestas del *test*, se creó un indicador cuyo promedio es de 2.07, con una moda de 2.00. Podemos indicar que los gerentes en Bolivia están caracterizados por un bajo nivel de liderazgo. Esto implica que no definen objetivos participativos y que no le dedican mucho tiempo a motivar a sus empleados.

⁷⁰ Entrevista con Silvio de Franco. Santa Cruz 25 de junio de 1999.

³⁸ Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations*, New York, The Free Press, 1989.

³⁹ *Ibid*

Conclusión 4: En su mayoría, los gerentes no definen objetivos participativos y no dedican mucho tiempo a motivar a sus empleados.

Durante las entrevistas de control, los participantes mencionaron que la forma más común de liderazgo del gerente en Bolivia no es la motivación, sino el mando. Mencionaron que no se determinan objetivos de forma participativa, sino metas que vienen de “arriba a abajo” y son incuestionables. El rol de liderazgo es “arriar” a la gente para cumplir determinadas metas.

[Volver al Índice](#)

Maquiavelismo

El maquiavelismo puede ser definido como la tendencia a buscar el control de otras personas a través de comportamientos oportunistas y manipuladores.⁴⁰ Las personalidades caracterizadas por el maquiavelismo tienden a concentrar poder, controlar y a usar a las personas. Para los “maquiavélicos”, los fines son siempre más importantes que los medios usados para conseguirlos, y por lo general mantienen actitudes poco colectivistas, debido a que el control es más fácil cuando las personas no están integradas.

Los agregados de este *test*, nos dan un promedio de 4.40 y una moda de 4.67, lo que nos permite concluir que los gerentes en Bolivia se caracterizan por tener un alto grado de maquiavelismo.

Conclusión 5: Los gerentes caracterizados por un alto nivel de maquiavelismo tienden a ejercer control sobre otras personas mediante comportamientos oportunistas y manipuladores. El poder es un factor preponderante.

El grupo de control comentó que estos resultados combinados con los de liderazgo caracterizan adecuadamente al estilo gerencial predominante como un estilo autocrático.

[Volver al Índice](#)

⁴⁰ John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Management of organizational behavior*

Confianza interpersonal

Según Francis Fukuyama, la confianza interpersonal es un ingrediente fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Él argumenta que las sociedades con altos niveles de confianza interpersonal desarrollan la habilidad de trabajar juntos en grupos y organizaciones para el logro de objetivos comunes.

Fukuyama sostiene que un alto nivel de confianza permite desarrollar una gran variedad de relaciones sociales, entre las cuales figuran las grandes corporaciones. Las sociedades con un bajo nivel de confianza, sólo cooperarán bajo sistemas de reglas formales y regulaciones, que deben ser negociadas, concertadas o forzadas por mecanismos coercitivos⁴¹

Fukuyama afirma que economías de baja confianza retrasan e incluso evitan el desarrollo de empresas modernas administradas profesionalmente. Para él, las economías de baja confianza interpersonal están caracterizadas por empresas familiares y sistemas centralizados en la toma de decisiones.⁴²

Los resultados de nuestra investigación nos dan un promedio de 2.98 y una moda de 2.83 al *test* de confianza interpersonal.

Un estudio sobre cultura política y gobernabilidad realizado en Centroamérica por Silvio De Franco y José Luis Velázquez dieron los siguientes valores al *test* de confianza interpersonal: Costa Rica 3.28, Guatemala 3.57 y Nicaragua 3.63.

Estos investigadores concluyeron que las poblaciones de los tres países tienden a tener baja confianza interpersonal, lo que incluso podría traducirse en desconfianza interpersonal.⁴³

Si comparamos nuestros resultados con los de este estudio, nos damos cuenta que los gerentes en Bolivia tienen un nivel aún más bajo de confianza interpersonal.

Conclusión 6. Los gerentes son por lo general desconfiados. Centralizan la información y la toma de decisiones.

⁴¹ Francis Fukuyama, Trust, 1995, *The Social Virtues & time Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.

⁴² Ibid.

⁴³ Silvio De Franco y José Luis Velázquez, 1993, *Cultura Política, Gobernabilidad y Actitudes Sicopolíticas en Centroamérica*, Managua, Universidad Thomas More.

Debido a la desconfianza, las empresas en Bolivia no trabajan en equipo. Si se realizan reuniones con los subordinados, es sobre todo para transmitir información, pero no para realizar trabajos que requieran de interdependencia.⁷¹

En las entrevistas, los gerentes manifestaron puntualmente que ellos no descentralizan la toma de decisiones, porque desconfían.⁷²

Siguiendo los planteamientos de Fukuyama, las empresas en Bolivia tienden a ser jerarquizadas y operan sobre todo bajo sistemas de reglas formales. En los grupos focales, los participantes mencionaron que los manuales de funciones son imprescindibles para controlar el desempeño de los empleados. “Uno no puede hacerse al bueno”, comentaba un gerente, “si les das la mano se toman hasta el codo”.

Como toda sociedad de baja confianza, las empresas bolivianas son sobre todo familiares, tres de cada cinco de las que participaron en el estudio, estaban bajo el control accionario de una familia.

[Volver al Índice](#)

Colectivismo

El colectivismo mide la tendencia de las personas a priorizar las necesidades del grupo. La personalidad colectivista está caracterizada por hacer mayor énfasis en el bienestar colectivo antes que en el individual, busca pertenecer a un grupo o asociación para sentirse identificado y persigue formas participativas en la toma de decisiones⁴⁴

El agregado de respuestas a este *test* nos da un promedio de 2.55 y una moda de 2.36, lo que nos permite inferir que los gerentes bolivianos se caracterizan por tener un bajo nivel de colectivismo.

Una variante de este indicador es el de colectivismo familiar, que muestra la orientación hacia valores compartidos por padres e hijos y la importancia de la familia en la sociedad. Bolivia está entre los países con indicador más alto de colectivismo familiar.⁷³

Conclusión 7: Los gerentes ponen más énfasis en satisfacer sus intereses personales antes que los grupales, excepto cuando se trata de la familia.

La combinación de un bajo nivel de confianza con un alto nivel de colectivismo familiar, explican aún con mayor fortaleza la predominancia de empresas familiares, y el hecho

⁷¹ J.J. Saavedra

⁷² Ibid

⁴⁴ John A. Wagner III y John R. Hollenbeck , 1998, *Management of organizational behavior*.

⁷³ Ogliastri et al, El Estudio Globe, Working Paper

de que los cargos de responsabilidad en las empresas están en manos de hermanos, hijos o parientes políticos.

Bajo este tipo de cultura, el sistema de lealtad es el bienestar de la familia y del personal, incluso por encima del de la comunidad.

Los grupos de control confirmaron que dentro de las empresas familiares, los miembros de la familia tienen un especial acceso a la información, privilegios inalcanzables para cualquier otra persona. Algunos fueron más allá en sus apreciaciones y afirmaron que existen dos círculos de poder, la familia y las personas cercanas en quienes ésta confía.

Geert Hofstede llevó a cabo una investigación en 40 países. Para ello realizó 116.000 encuestas a empleados de la empresa IBM alrededor del mundo. El objetivo era identificar diferencias de normas y valores sociales entre la cultura nacional de un país y de otro. Su investigación lo llevó a concluir en que las diferencias entre culturas se pueden describir en cuatro dimensiones:

- Aversión a la incertidumbre.
- Masculinidad/ feminidad.
- Individualismo/ colectivismo.
- Distancia de poder.⁵⁸

Para Hofstede, la cultura nacional es “el conjunto de normas sociales y valores del ambiente que rodea a la organización”⁵⁹.

Usando este modelo, aplicamos el cuestionario a los 51 gerentes participantes de nuestro estudio. Si bien los estudios no son comparables por diferencias de muestras estadísticas y debido a que nuestra encuesta fue hecha sólo a gerentes, creemos que los resultados nos permiten tener una primera aproximación a las tendencias de cultura gerencial boliviana, utilizando los cuatro indicadores señalados.⁷⁴

[Volver al Índice](#)

Aversión a la incertidumbre

Esta dimensión intercultural, conocida como “aversión a la incertidumbre”, mide hasta qué grado la gente se siente cómoda con situaciones ambiguas y con la imposibilidad de predecir con certeza eventos futuros. Las personas con bajos niveles de “aversión a la incertidumbre” se sienten cómodas, a pesar de la inseguridad sobre

⁵⁸ John A. **Wagner** III y John R. **Hollenbeck**, *Management of organizational behavior*.

⁵⁹ Ibid.

⁷⁴ Estos indicadores utilizan una escala de 1 a 120

futuros eventos. Las personas con altos niveles de “aversión a la incertidumbre”, se sienten muy incómodas cuando no saben qué esperar.⁶⁰

En las culturas caracterizadas por altos niveles de “aversión a la incertidumbre” (baja tolerancia a la incertidumbre), el comportamiento de las personas está motivado en parte por su temor a lo desconocido y su necesidad de controlar este miedo. Este tipo de culturas trata de reducir la incertidumbre estableciendo reglas y normas extensivas. Las actividades gerenciales que caracterizan a este grupo incluyen actividades ritualísticas, extensivos sistemas de planificación para predecir el futuro, la contratación de expertos para que traduzcan con sus destrezas la incertidumbre en explicaciones claras y el establecimiento de normas y procedimientos formales.⁶¹

El resultado de este indicador en el caso boliviano es de 62 en una escala que va de 1 a 120. Este resultado nos muestra que la gerencia en Bolivia tiene una aversión a la incertidumbre moderada.

Conclusión 8: Los empresarios buscan reducir la incertidumbre internamente a través de sistemas de autorización y control y solicitan reglas del juego más claras al gobierno.

Los grupos focales hicieron énfasis en la necesidad de reglas claras como país, en particular los miembros de empresas capitalizadas y multinacionales.

Organizacionalmente confirmaron que la forma de disminuir la incertidumbre es por medio de manuales de funciones, reglas y sistemas de autorización.

[Volver al Índice](#)

Masculinidad / feminidad (asertividad -agresividad)

Hofstede usa el término masculinidad para referirse al grado en que los valores de una cultura están caracterizados por la independencia, la agresividad, el dominio y la fuerza física. El término feminidad se refiere a valores caracterizados por la interdependencia, la compasión, la simpatía y la apertura emocional.⁶²

En las sociedades caracterizadas por un alto nivel de masculinidad, las mujeres ganan menos que los hombres por realizar el mismo trabajo, el trabajo gerencial es visto como un cargo para ellos, debido a su ambición, independencia de pensamiento y capacidad para resolver problemas. En cambio las mujeres son vistas como sólo aptas

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

para el trabajo de enfermeras, profesoras y secretarias.⁶³

Las culturas caracterizadas por alta feminidad (baja masculinidad) buscan la igualdad de oportunidades entre los sexos, los cargos gerenciales se los considera de hombres y de mujeres y no existe una segregación de profesiones ni para uno ni para otro.⁶⁴

En el caso boliviano, el resultado de este indicador es de 63 en una escala que va del 1 al 120. Este resultado nos muestra que la gerencia en Bolivia tiene una leve tendencia a la masculinidad, lo que se traduce también en una baja asertividad.

Cuando pusimos estos resultados a consideración de los grupos de control, los participantes manifestaron que la agresividad y la independencia se valora mucho en las empresas y que, por lo general, los empleados son poco agresivos y asertivos. También manifestaron que el rol gerencial se considera como un rol masculino.

En nuestro estudio sólo dos de los 51 gerentes eran mujeres, 15 de 200 en los grupos de control y dos de 20 en los grupos focales. Ellas manifestaron que en general son pocas las mujeres en las organizaciones y pocas las que tienen cargos de responsabilidad.

Conclusión 9: La cultura es poco asertiva. El rol gerencial se percibe como básicamente masculino, en el que se valoran las características de independencia y agresividad.

[Volver al Índice](#)

Individualismo / colectivismo

La dimensión intercultural individualismo/colectivismo mide la tendencia de una cultura a valorar más la satisfacción de las necesidades personales o las del grupo. En las culturas caracterizadas por el individualismo, el velar por el interés propio y ser exitoso en el logro de objetivos personales, es importante para el beneficio de la sociedad.

Para las culturas colectivistas, velar por el bienestar del grupo es más importante que satisfacer el interés propio. Este tipo de sociedades aseguran su bienestar y el de la sociedad trabajando en beneficio común, así sea a costa de

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid.

sacrificios personales.⁶⁵

En las sociedades individualistas, la afiliación a un grupo dependerá de la conveniencia. El individualista no necesita sentir grandes lazos de compromiso con ninguno de los grupos a los que pertenece. En cambio para las sociedades colectivistas, el pertenecer a un grupo determina la identidad y el *status* de la persona. El colectivista siente un gran compromiso con los grupos a los que pertenece.⁶⁶

En el caso boliviano, el resultado de este indicador es de 69 en una escala que va del 1 al 120. Este resultado nos muestra que la gerencia en Bolivia es moderadamente colectivista.

Conclusión 10: Los gerentes son colectivistas con sus familiares, sus amigos y la gente de la clase a la que pertenecen.

[Volver al Índice](#)

Distancia de poder

La dimensión intercultural, conocida como “distancia de poder”, mide el grado en que una sociedad acepta las diferencias de *status* entre sus miembros. En culturas que sólo toleran una distancia reducida de poder, las normas y los valores especifican que las diferencias entre los que tienen poder y los que no, deben ser mínimas, de manera que la igualdad es deseada. Estas sociedades prefieren una toma de decisiones participativa y rechazan a los gobiernos autocráticos y jerárquicos. En sociedades caracterizadas por un alto grado de distancia de poder, las normas y los valores estipulan que el poder debe ser distribuido en jerarquías, aceptan el uso de autoridad autocrática y los privilegios especiales para quienes tienen el poder.⁶⁷

Cuando las sociedades muestran un bajo grado de distancia de poder, las jerarquías existen menos y la toma de decisiones es descentralizada y participativa. Cuando más bien muestran un alto grado de distancia de poder, la toma de decisiones tiende a ser centralizada, las jerarquías son muchas e importantes y el estilo de liderazgo resulta siendo autoritario.⁶⁸

El resultado de este indicador en el caso boliviano es de 35 en una escala que va del 1 al 120. Este resultado nos muestra que la gerencia en Bolivia tiene una

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

preferencia por una baja distancia de poder.

Este resultado contradice a primera vista el comportamiento observado en las entrevistas, por lo que decidimos someterlo a discusión en los grupos focales y de control. Las conclusiones de esta discusión han sido muy interesantes. Los participantes concederán que los gerentes en Bolivia piden un bajo nivel de distancia de poder cuando piensan en su relación como súbditos. Uno de los participantes manifestó que Bolivia es una sociedad muy pequeña, en la cual los políticos y los empresarios pertenecen a una misma élite y “se toman turnos en el poder”. Por ello los empresarios reclaman menor distancia de poder.

Sin embargo cuando se trata de la relación de distancia de poder entre los gerentes y el resto de los miembros de la organización, los participantes afirman que el grado de distancia de poder es mucho mayor. “El jefe es el jefe, y le gusta que se lo trate como tal”, comentó un participante.

“El poder es un recurso valioso en nuestra sociedad, y nos gusta lucirlo”, comentó otro participante, indicando que en su experiencia, las empresas en Bolivia son jerarquizadas y los gerentes gozan de privilegios especiales.

Conclusión 11: Los gerentes prefieren un menor elitismo, jerarquía y privilegios diferenciadores en su relación con gobernantes y estructuras de poder, pero en su relación con los subordinados prefieren una mayor distancia de poder.

[Volver al Índice](#)

Orientación al futuro

Al ser la planificación y el crecimiento de la compañía a largo plazo una de las principales funciones de la gerencia, nos interesaba saber si las empresas priorizaban temas de futuro en su trabajo cotidiano. Por eso se les preguntó, qué porcentaje de su tiempo lo dedicaban a temas del presente y cuánto a los de futuro.

El gerente promedio en Bolivia dijo dedicarle un tercio de su tiempo a asuntos de futuro como planificar, elaborar nuevos proyectos, buscar nuevos mercados y evaluar futuras inversiones. El 30% de los gerentes manifestó que le dedica más de la mitad de su tiempo a temas de futuro.

Los gerentes en Bolivia están avocados al día a día, porque operan en una cultura de control, que les exige tomar una gran cantidad de decisiones aunque la mayor parte de ellas no sean importantes.

Conclusión 12: Los gerentes están principalmente concentrados en las tareas del día a día.

[Volver al Índice](#)

Comportamiento y Desarrollo Humano

El comportamiento de las organizaciones es el resultado de la relación entre visión, estrategia y cultura. Si revisamos los resultados de la investigación veremos cómo se refleja un tipo generalizado de comportamiento organizacional en el sector privado boliviano.

Conclusiones

- Muy pocas empresas tienen identificadas de forma explícita su razón de ser, sus valores y las metas que persiguen en el largo plazo.
- Muy pocas tienen una estrategia competitiva explícita, y ésta no es ampliamente conocida por el personal.
- Los gerentes tienen un alto sentido de responsabilidad por los resultados de su comportamiento individual, mientras los empleados no sienten una responsabilidad directa y le atribuyen los resultados a factores externos.
- La mayoría de los gerentes no define objetivos participativos y no le dedica tiempo a motivar a sus empleados.
- Los gerentes, caracterizados por un alto nivel de maquiavelismo, tienden a ejercer un control sobre otras personas incurriendo en comportamientos oportunistas y manipuladores. El poder es un factor preponderante.
- Por lo general, los gerentes son desconfiados y centralizan la información y la toma de decisiones.
- Los gerentes ponen un mayor énfasis en satisfacer sus intereses personales y familiares antes que los grupales.
- Los empresarios buscan reducir la incertidumbre interna a través de los sistemas de autorización y control y solicitan reglas del juego más claras al gobierno.
- Existen características de baja asertividad. El rol gerencial se percibe como masculino, se valoran las características de independencia y agresividad. Hay diferencias de género.
- Los gerentes son colectivistas con sus familiares, sus amigos y la gente de la clase a la que pertenecen.
- Los gerentes prefieren un menor elitismo, espacios de jerarquía y privilegios diferenciadores en su relación con gobernantes y estructuras de poder, pero en su relación con los subordinados, optan por una mayor distancia de poder.
- Los gerentes están concentrados en las tareas del día a día.

Si quisiéramos describir a la empresa tipo según los resultados de nuestra investigación, diríamos que es una empresa familiar, en la cual el fundador tiene el rol de gerente general y presidente del directorio, el hijo es el gerente comercial, la hija es la gerente administrativa y el yerno el encargado de las oficinas del interior.

Es una empresa, en la cual el círculo de poder se reduce a la familia, seguido de los fieles y leales que han acumulado confianza con el tiempo (probablemente el contador). Después está el resto de los empleados.

En los planes de desarrollo organizacional a largo plazo, cuando existen, la visión y la estrategia no son explícitos ni compartidos dentro de la organización.

La estructura es jerarquizada y la toma de decisiones es centralizada. Los jefes asumen la responsabilidad de la dirección de la organización y manejan las relaciones laborales por medio de reglas, normas y manuales de funciones. Hay poco trabajo en equipo y, por lo general, aunque se hagan reuniones informativas con los empleados, la toma de decisiones es autocrática.

El gerente está concentrado en temas del día a día y su función con los empleados es controlar más que motivar.

En síntesis, podemos decir que el perfil de los gerentes en Bolivia se podría calificar como “**gerente capataz**”. Su estilo de liderazgo es poco participativo y la motivación a los subordinados y la definición conjunta de objetivos es una práctica poco utilizada, quizás debido a la desconfianza interpersonal que los caracteriza. Los gerentes emplean un trato más bien dominante y controlador a través de conductas oportunistas y manipuladoras.

La principal función del “capataz” es controlar por medio de normas, reglas y sistemas de supervisión. La mayoría de las órdenes e ideas van de “arriba a abajo”, lo que nos presenta una organización autocrática. La cultura organizacional en Bolivia es una “**cultura de control**”.

[Volver al Índice](#)

III. Impactos Sobre el Desarrollo Humano

¿Cuál es el impacto de este tipo de comportamiento organizacional en el desarrollo humano? Para entenderlo, necesitamos analizar nuestros resultados según la propuesta inicial:

1. Las empresas contribuyen al desarrollo mediante la creación de empleo productivo y remunerado.

Si el acceso al mercado por medio del empleo es el principal paso para ampliar las opciones en la sociedad, entonces la economía debe estar guiada por empresas sólidas capaces de enfrentar la competencia y la globalización.

Es muy difícil imaginar un sector privado sólido y competitivo en Bolivia cuando muchas de las empresas más grandes carecen de visión y estrategia explícita.

Si las empresas no son competitivas ni en el plano regional ni global, no crecerán, no crearán empleos y en el peor de los casos serán absorbidas por otras empresas más eficientes o forzadas a cerrar.

Sin un sector vigoroso y competitivo, no se puede hablar de creación de empleo.

2. Dar seguridad laboral, que permite a los empleados tener un sentido de pertenencia y trabajar por objetivos comunes a largo plazo.

“El problema de los trabajadores hoy no se limita a la divergencia entre la oferta y la demanda [laboral] en términos cuantitativos, sino que también existe un cambio en la calidad de trabajo disponible: la seguridad en el empleo está deteriorándose.”⁷⁵

La divergencia entre demanda y oferta de trabajo se debe en parte a los cambios de tecnología y destrezas necesarias para permanecer en el sector laboral formal.

No puede existir seguridad laboral sin inversión en el desarrollo de capacidades técnicas y destrezas operativas que le permitan a los empleados actualizarse para seguir siendo competitivos.

Otro aspecto importante de la seguridad laboral es el sentido de pertenencia, que es una fuente de seguridad y referencia social importante. Si las empresas no comparten sus objetivos a largo plazo ni sus valores creando una cultura participativa, los empleados no desarrollarán ni sentido de pertenencia ni compromiso.

⁷⁵ PNUD, p.44.

Las empresas en Bolivia no comparten con los trabajadores las metas que persiguen ni la razón que está detrás del emprendimiento organizacional, lo que hace de los empleados meros factores de producción y no miembros activos de una organización. Es muy difícil imaginarse gerente motivada y comprometida con una causa y una meta que ni conocen ni comparten.

3. Generar un ambiente participativo, igualitario en el cual la gente pueda aportar y desarrollarse en un ambiente innovador y creativo.

En una cultura empresarial autocrática, el trabajo es sobre todo individual, la toma de decisiones es centralizada y muy poco participativa. Si a eso le sumamos una estructura jerarquizada, donde las direcciones, la información y las tareas se definen “de arriba abajo”, es muy difícil concebir un clima que estimule la creatividad y la innovación.

En este tipo de organizaciones todo el peso del esfuerzo creativo recae en los hombros de la alta dirección. Los empleados por lo general no participan más que de una forma pasiva como implementadores de políticas y estrategias definidas en los círculos de poder.

Esto trae varias consecuencias negativas porque los empleados en su conjunto están más cerca de los clientes y los procesos de producción como para poder hacer aportes valiosos sobre estrategia y desarrollo. Por otro lado al sentirse excluidos del proceso creativo y de la toma de decisiones, la implementación de políticas se hace por orden y control más que por razón y compromiso.

4. Crear sistemas interdependientes en los que prima el respeto a la dignidad humana, la confianza interpersonal y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

En las culturas de control, los sistemas no son interdependientes, sino más bien dependientes, porque todo en la organización depende de las instrucciones de la alta dirección.

Los procesos interdependientes requieren de estructuras menos jerárquicas que permitan una participación amplia en la cual, el respeto a las ideas divergentes sea esencial en el proceso creativo.

Durante nuestras consultas con gerentes intermedios, salió a la luz que los gerentes generales o dueños por lo general no permiten críticas, porque todo cuestionamiento es considerado como un acto de deslealtad. Esto inhibe la comunicación franca, evita el conflicto e induce a un comportamiento pasivo. Esta conducta limita la creatividad, la participación y crea una brecha entre aquellos a los que se escucha, los familiares, los leales y los otros.

Esta discriminación, fruto de la falta de confianza tiene otras repercusiones. Según Silvio de Franco, los lazos familiares y la baja confianza producen el fenómeno del “recomendado”, en el cual no se contrata ni se asciende a la gente por su desempeño o méritos, sino la recomendación que porta. En este sentido, hay un orden de prioridad de lazos de confianza:

- Primero: mi familia.
- Segundo: mis amigos.
- Tercero: los amigos de mi familia.
- Cuarto: los amigos de mis amigos.⁷⁶

Esto fortalece una cultura de “chupamedias”, pues en la medida en que uno está cerca del jefe o su familia, escalará organizacionalmente mientras más confianza gane.⁷⁷

Una cultura en la cual se valora el hecho de seguir órdenes sin cuestionar, en la que no se tolera el conflicto y que está caracterizada por actitudes de recomendados y “chupamedias” como vía para escalar organizacionalmente, no aporta ni al respeto ni a la dignidad humana.

Si bien no se ha hecho un estudio de género a profundidad, podemos mencionar que durante las entrevistas, los participantes mencionaron que existen varias diferencias entre hombres y mujeres en la organización.

Si bien los gerentes consideran a las mujeres como más honestas y confiables, la Ley General del Trabajo (LGT) las discrimina y los empleadores prefieren contratar a los hombres, porque no se embarazan, son más estables en lo laboral (no tienen que cuidar hijos) y cuestan menos (no se les paga por el periodo de maternidad).

Otros participantes comentaron que por lo general, si no son parientes del dueño, muy pocas mujeres llegan a ocupar cargos gerenciales. De los 55 entrevistados, una era mujer, de los 200 entrevistados en grupos de control, 14 eran mujeres y sólo dos de 20 en los grupos focales.

Además manifestaron que los cargos de las mujeres son vistos sobre todo como secretariales, de cajeras y asistentes antes que de toma de decisiones y que sí existen diferencias salariales. En general, las mujeres ganan menos que los hombres.

⁷⁶ De Franco

⁷⁷ Ibid

5. Invertir generosamente en la educación y en el desarrollo de aptitudes técnicas para el constante mejoramiento de las capacidades de sus recursos humanos.

Durante las entrevistas le preguntamos a los participantes cuáles eran los principales problemas que limitaban el desarrollo de sus empresas. Según los gerentes, es el personal poco capacitado y especializado y su falta de lealtad.

Ante esta realidad esperamos encontrar agresivas políticas de capacitación y un claro enfoque en el desarrollo humano, sin embargo vemos exactamente lo opuesto.

Un estudio realizado por Price Waterhouse de Bolivia evidencia que muy pocas empresas cuentan con un plan estructurado y satisfactorio de capacitación de personal.⁷⁸ Según este informe, el número de horas de capacitación por empresa está muy por debajo de lo recomendado y encontrado en otros países.

El problema no es sólo una limitada inversión en capacitación, sino que en general, en Bolivia las políticas de desarrollo humano están en manos del gerente general o del contador. Según los participantes del estudio una de cada siete empresas tenía un gerente de recursos humanos.

Según los gerentes entrevistados, las funciones principales con respecto al personal eran la contratación, los incrementos salariales, los conflictos entre empleados, los problemas personales, la solicitud de vacaciones y permisos, las negociaciones con el sindicato, la coordinación de tareas y la evaluación de gestión y seguridad laboral.

Fue muy rara la empresa que mencionó el desarrollo de carrera y nuevas destrezas, la capacitación, las evaluaciones de desempeño, la motivación y el crecimiento integral.

Como podemos ver la relación general es una de dependencia en temas administrativos cotidianos y no en estrategias de desarrollo humano.

6. Hay que construir un compromiso con los valores de la organización y sus metas, aportando al desarrollo de su sociedad, lo que produce un alto nivel de satisfacción laboral⁷⁹.

Los empleados no están comprometidos con los valores de la organización, ni conocen los desafíos de largo plazo. No sienten que aportan ni al desarrollo de su sociedad ni de su organización, dependen de su fuente de trabajo y hacen lo necesario para protegerla, pero tienen un bajo nivel de satisfacción laboral.

⁷⁸ **Price Waterhouse-Bolivia**, 1999, *La Administración de Recursos Humanos dentro de la Gestión general Del Negocio*, Abril.

⁷⁹ **PNUD**, pp 25-62.

Conclusión final: La cultura empresarial boliviana está caracterizada como una cultura de control y liderazgo capataz y no aporta al desarrollo humano.

Para finalizar nuestro análisis sobre cultura y comportamiento organizacional actual, preguntamos a los gerentes intermedios si en la última década habían identificado cambios importantes.

El resultado de esta serie de preguntas apuntaba a determinar la evolución de nuevos patrones de conducta y los deseos de cambio. Un hallazgo significativo es el impacto de la capitalización y la inversión extranjera en el sector empresarial boliviano. Todos los gerentes de empresas multinacionales o con participación accionaria internacional manifestaron que existen cambios que alientan una cultura más participativa, orientada al logro de objetivos, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades del personal.

De un grupo de 50 personas que participaron en cursos de alta gerencia en el período entre 1998 y 1999 en las Maestrías para el Desarrollo⁸⁰ de la Universidad Católica Boliviana (UCB), el 89% eran empleados de empresas con capital extranjero. Pocas de éstas tienen sistemas estructurados de capacitación, y la mayoría de las que lo tienen, son empresas con capital extranjero como parte de su política de fortalecimiento del factor laboral.

El comentario principal de quienes trabajan para estas empresas es que la visión y la estrategia vienen de la casa matriz y que son compartidas con los empleados para alinear a la organización al cumplimiento de las metas trazadas.

Por otro lado, en el caso de las multinacionales, existen indicadores rigurosos de desempeño utilizados como “benchmarks” para hacer comparaciones entre países.

Con estos hallazgos no pretendemos decir que todas las inversiones extranjeras crean culturas participativas, sino que muchas tienen años trabajando en la creación de culturas en sus organizaciones matrices.

Por último, el estudio encontró en Bolivia empresas visionarias competitivas y con culturas de aprendizaje como SAO (que ahora tiene la participación de ADM), Plasmar, MEX y Soft Drink. Estas empresas descollaron por tener una gerencia profesional, desarrollar visión y estrategia, fortalecer equipos de trabajo e incentivar la capacitación de su personal.

[Volver al Índice](#)

⁸⁰ Entrevista con Víctor Hugo Jiménez, Junio 5, 1999.

IV. Propuesta para el próximo siglo

Los desafíos del próximo siglo, la globalización, la competencia, la innovación y el cambio constante requieren de organizaciones con gran capacidad para aprender y adaptarse.⁸¹

Crear una cultura de aprendizaje es el principal desafío del liderazgo en las organizaciones.⁸² La diferencia entre el pasado y el futuro es que lo que se pide en ellas es liderazgo. Hasta ahora la función principal de la gerencia ha sido ser administradora y si los gerentes no ejercen el liderazgo y manejan la cultura, ésta los manejará a ellos.⁸³

Uno de los mecanismos más poderosos de los gerentes para definir lo que es importante, es su atención, y los gerentes deben cambiar su foco de atención del presente al futuro, del día a día a la estrategia.

Los gerentes deben pasar de “capataces” a “constructores” y pasar de una cultura de “control” a una de “compromiso”.

[Volver al Índice](#)

Liderazgo y cultura

Si la principal función de liderazgo organizacional es la creación de cultura, es importante entender cuál es el impacto de la conducta de los gerentes (líderes) en sus organizaciones.

La relación líder–seguidor es una relación recíproca e interdependiente, en la cual existe un nexo íntimo entre lo que hacen los líderes y cómo se comportan los seguidores. En empresas donde no se comparte ni la visión de la compañía ni su estrategia, usualmente se cae en “la trampa del liderazgo heroico: un círculo vicioso”.⁸⁴

Si la visión y la estrategia de la empresa son del conocimiento exclusivo del líder de la organización, se espera que éste dé la guía, marque el rumbo y asuma toda la responsabilidad del desempeño de la empresa. El resultado es un acuerdo tácito en el que el líder tiene todas las respuestas y los seguidores sólo obedecen órdenes. Esto

⁸¹ Peter **Senge**, 1990, “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations.” Sloan Management Review, Fall, vol. 32, No.1.pp 7-23

⁸² **Schein**, p.2.

⁸³ Ibid.p.15.

⁸⁴ David **Bradford** y Allen **Cohen**, 1998, *Power Up*. Nueva York, John Wiley & Sohns. Inc., p.7

refuerza la teoría de los jefes, de que “los de abajo” ni aportan iniciativas ni contribuyen al desarrollo de la empresa.⁸⁵

Esta trampa produce un juego de culpas. Los jefes son vistos como arbitrarios, controladores, entrometidos, exigentes, no son jugadores en equipo ni motivadores, son manipuladores, impredecibles (cambian la dirección de un momento a otro), están llenos de secretos (muy pocos saben cuáles son los asuntos verdaderamente importantes) y no permiten que los empleados influyan sobre ellos.⁸⁶

A su vez, los empleados son vistos como poco participativos, poco comprometidos (“no se ponen la camiseta”), no son proactivos (si no se les dice qué hay que hacer, no hacen nada), sólo miran el corto plazo (no entienden la dimensión del desafío) y nunca asumen responsabilidad por los resultados (todo es siempre responsabilidad del jefe).

Para crear una nueva cultura debemos romper el círculo vicioso del liderazgo heroico. El cambio empieza en las élites gerenciales y su forma de ejercer liderazgo.⁸⁷ Para crear un sector privado más competitivo que aporte al desarrollo humano, necesitamos que las élites gerenciales inviertan tiempo en crear visión, estrategia y cultura de compromiso, es decir, que inviertan en su capital social.

[Volver al Índice](#)

Visión y estrategia

Los gerentes “capataces” se limitan a dar las órdenes y a manejar el corto plazo. Los “constructores” se preocupan por el diseño y la construcción del futuro. La principal labor de estos últimos empieza en el diseño de su razón de ser y sus metas gigantes de largo plazo, ya que no es fructífero ser el líder de una organización mal diseñada.⁸⁸

La visión y la estrategia son los pilares fundamentales de la organización. Alrededor de ellos se construye la cultura organizacional. Como primer paso, los líderes de las empresas deberán definir con claridad para sí mismos y el resto de la organización cuál es su razón de ser y marcar el norte.

El segundo paso será definir una estrategia competitiva que les permita construir esas metas gigantes, detallándolas y fijando los indicadores que comunicaran el avance de la obra.

Todos los seres humanos estamos dispuestos a dedicarle nuestro tiempo,

⁸⁵ Ibid, p.8

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Kotter, p 84.

⁸⁸ Senge, p. 10.

talento y energía a emprendimientos que valgan la pena. La visión clarifica el propósito, inspira a los empleados y los motiva a buscar nuevas y mejores formas de crear valor.

La estrategia aclara la naturaleza del desafío, identifica las metas y delimita la responsabilidad compartida requerida para el cumplimiento de objetivos.

[Volver al Índice](#)

Cultura de compromiso

Las culturas de control son burocráticas, reactivas, adversas al riesgo y poco creativas. La información no fluye por la organización, el énfasis está en el control, lo que resta motivación y entusiasmo. Las características de una cultura de compromiso son diferentes.

El siguiente cuadro nos ilustra la transición de una cultura de control a una de compromiso:

Cambio de cultura	Control	Compromiso
Principios de la definición de trabajo		Expectativas de desempeño
Organización administrativa: Estructura, sistema y estilo.	Atención limitada a la función particular. Definición de trabajo fijo. Separación entre pensar y hacer. Responsabilidad individual. Los estándares de medición enfocados en las tareas individuales.	Relación de adversarios, conflicto de intereses
Políticas de compensación.	Controles de "arriba abajo"-jerarquía. Coordinación y control dependen de normas y procedimientos. Énfasis en la autoridad y las prerrogativas del rol.	
Seguridad laboral	Símbolos de estatus que refuerzan la jerarquía. Pago variable para incentivo individual.	
Políticas de participación laboral	Pago individual ligado al desempeño individual Empleados considerados como costo variable.	

Cambio de cultura	Control	Compromiso
Relación laboral	Poca participación, políticas de puertas abiertas y negociación colectiva. Información compartida selectivamente.	Seguridad de que la participación no causara despidos.
Atención en el sistema integral. Definición de trabajo flexible. Combinación entre pensar y hacer Responsabilidad grupal.	Coordinación y control basado en metas y valores compartidos. Énfasis en la resolución de problemas, información y expertise. Mínimas diferencias de status.	Alto compromiso con la capacitación para retener empleados. Participación en todos los temas
Énfasis en los objetivos organizacionales desafiantes	Recompensas variables que refuercen el logro en equipo: compartir utilidades.	Toda la información ampliamente compartida.
Organización plana, estructura de influencia mutua.	Pago individual ligado a destrezas y capacidad.	Relacion cooperativa para resolución conjunta de problemas.

Para desarrollar una cultura de compromiso no basta con tener una clara definición de visión y estrategia, es preciso alinear la estructura organizacional y modelar el comportamiento cultural con los desafíos de largo plazo.

El cambio fundamental de cultura de control a cultura de compromiso, se centra en la participación, puesto que la ésta es “un elemento esencial del desarrollo humano”⁸⁹. Las personas dentro de la organización sienten compromiso cuando toman parte en la toma de decisiones que afectan su futuro y el de las organizaciones en que trabajan.

“La participación en la vida económica también proporciona a la gente una base de autorrespeto y dignidad social, atributos que forman parte de la participación en todas las dimensiones de la vida.”⁹⁰

Las culturas de compromiso cambian el sistema de un enfoque de definición de trabajo limitado a las funciones individuales a uno sistémico. Las responsabilidades son compartidas, pues el trabajo se realiza en equipo.

La definición de trabajo es flexible para poder adaptarse a cambios del entorno y las decisiones son sobre fondo y forma. Los empleados no sólo están para aplicar políticas desde “arriba”, sino también para proponer e implementar políticas en las

⁸⁹ PNUD, p. 26

⁹⁰ Ibid, pp26-27

cuales su participación es fundamental.⁹¹

La organización es menos jerarquizada y abierta. Permite una influencia mutua entre los niveles jerárquicos. La coordinación y el control no dependen de la autoridad, sino del énfasis en los objetivos organizacionales, los valores y las metas compartidas, que son el principal parámetro para las compensaciones por desempeño. Las recompensas refuerzan el logro en equipo antes que el individual.⁹²

A los empleados se los deja de ver sólo como costo variable, se diseñan políticas de seguridad laboral y se capacita a la gente para retenerla en la organización. Los empleados participan en todos los temas de la organización, la información es compartida con amplitud y las relaciones sindicales se tratan bajo la óptica de la resolución conjunta de problemas.⁹³

Al ser participativa, la cultura de compromiso permite un mayor aprendizaje organizacional, pues todos los miembros se sienten comprometidos con los desafíos, las necesidades del mercado y las limitaciones internas que frenan el crecimiento.⁹⁴

Una mayor participación da mayor información, lo que a su vez le permite a la organización adaptarse con rapidez a los cambios en el entorno. Las organizaciones con capacidad de adaptación necesitan gente capacitada, motivada, proactiva, pragmática, orientada al logro y a las relaciones interpersonales.⁹⁵

[Volver al Índice](#)

Capital social

El sociólogo James Coleman llama capital social a la habilidad de las personas para trabajar juntas en grupos y organizaciones por el logro de propósitos comunes.⁹⁶ El capital social se incrementa mediante el desarrollo de destrezas, conocimientos y la habilidad para trabajar con otros.⁹⁷

¿Por qué invertir en recursos humanos en una sociedad donde los empresarios consideran que la ausencia de capacidad es la principal razón de su falta de competitividad? La capacitación técnica y social desarrolla capital social, permite construir culturas de compromiso y desarrollar empresas que aprenden y se adaptan

⁹¹ Richard E. **Walton**, 1985, "From Control to Commitment in the Workplace". Revista Harvard Business marzo-abril.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ **Singe**

⁹⁵ **Schein**, p.365-366

⁹⁶ Francis **Fukuyama**. p.10

⁹⁷ Ibid.

con éxito a cambios en el entorno.

Es esencial partir con una definición de misión y estrategia, rediseñar la estructura dentro de la organización y alinearla con la visión. Sin embargo no es suficiente, son las personas las que implementan las estrategias y las que logran los objetivos.⁹⁸

Dentro de las culturas de compromiso, la gente trabaja más, porque está más comprometida con los objetivos y valores organizacionales, pues participa de forma activa en las decisiones que afectan a su trabajo. Sin embargo lo que permite que la gente trabaje mejor es la inversión en capacitación y desarrollo de destrezas, lo que a su vez les permite a los empleados aportar su conocimiento y mejorar su rendimiento.

El entrenamiento, la capacitación técnica y el desarrollo de destrezas sociales es el componente principal para delegar responsabilidad, solucionar problemas y manejar el cambio necesario en las empresas.

La capacitación y el entrenamiento motiva a los empleados y les amplía su posibilidad de participar y contribuir a su propio desarrollo y al de la organización a la que pertenecen.

Según Jeffrey Pfeffer, las empresas exitosas invierten generosamente en el desarrollo de cultura organizacional y de capacidades de sus empleados, no sólo de destrezas técnicas, sino de habilidades de administración.⁹⁹

La capacitación no debe ser un privilegio para unos cuantos, sino parte de la iniciación laboral y el desarrollo de carrera dentro de la organización. La capacitación y el entrenamiento son una ventaja competitiva que diferencia a la organización y le permite tener una mejor posición estratégica.

El plan de capacitación debe estar alineado a la visión y la estrategia de la organización a fin de que la cultura esté al servicio de la organización y de sus miembros.

Para que exista un desarrollo humano en las organizaciones también se debe tratar el tema de género, buscando políticas que fomenten el desarrollo de la mujer dentro de la organización y le permitan optar a cargos de responsabilidad.

[Volver al Índice](#)

⁹⁸ Jeffrey Pfeffer, 1998, *The Human Equation*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p.16

⁹⁹ Pfeffer, p.87

V. Conclusión

La actual cultura gerencial en Bolivia no aporta al desarrollo humano, funciona bajo una cultura de control, en el cual los gerentes actúan como capataces y los empleados son vistos como costo variable. Sin embargo en opinión de los participantes del estudio Globe, ésto está cambiando poco a poco.

Los cambios se deben a la inversión extranjera y a la contratación de gerentes profesionales. Los entrevistados dijeron que quisieran empresas más igualitarias y orientadas al desempeño, al futuro y al desarrollo humano.¹⁰⁰

El problema es que para cambiar la cultura organizacional de las empresas se necesita tiempo, convicción, recursos y buenos gerentes.

Según John Kotter, uno de los factores preponderantes para crear culturas adaptativas de compromiso son los altos ejecutivos,¹⁰¹ pues son ellos los que deberán cambiar sus actitudes e introducir cambios a la organización, modificar su enfoque del presente al futuro y sus prioridades para administrar y fortalecer su capital social.

El mundo está cambiando y Bolivia no puede quedar aislada de la globalización. Por ello las élites gerenciales del país deberán invertir tiempo y talento en repensar sus paradigmas de desarrollo organizacional y trabajar activamente para crear un sector privado sólido, competitivo, adaptativo y visionario.

Si la mala noticia para los empresarios es que este cambio toma tiempo y esfuerzo, la buena es que, según la evidencia empírica, las empresas más exitosas y competitivas invierten en el desarrollo de sus empleados.

Por ello se crea un círculo virtuoso, en el cual la inversión en desarrollo humano genera culturas de compromiso y empresas con capacidad de aprender y adaptarse. Estas se convierten en más aptas para competir. A su vez, las empresas más competitivas con culturas participativas generan más fuentes de trabajo y permiten un mayor desarrollo humano.

El desarrollo de capital humano es esencial para la prosperidad y la competitividad, pero su consecuencia más importante no es sólo económica, sino política y social. El desarrollo del capital humano en las organizaciones aporta al cambio de la cultura nacional y no sólo genera mejores empleados, sino mejores ciudadanos.¹⁰²

[Volver al Índice](#)

¹⁰⁰ **Ogliastri**

¹⁰¹ **Kotter,84**

¹⁰² **Fukuyama, p.355.**

VI. Bibliografía

- Bradford**, David y Allen **Cohen**. *Power Up*. New York, John Wiley & Sohns. Inc., 1998.p.7
- Collins**, James C. y Jerry **Porras**, "Building your company's vision. Harvard Business Review, vol. 74, núm. 5, 1996, Boston.
- Collins**, James y Jerry **Porras**. *Empresas que perduran*. Bogotá, Editorial Norma S.A., 1995.
- De Franco**, Silvio y José Luis **Velázquez**, *Cultura Política, Gobernabilidad y Actitudes Sicopolíticas en Centroamérica*, Managua, Universidad Thomas More, 1993.
- De Franco**, Silvio. Entrevista. Santa Cruz 25 de junio de 1999.
- Drucker**, Peter F. *Managing in a time of great change*. New York., Truman Talley Books,1995.
- Fukuyama**, Francis. *Trust, The Social Virtues & time Creation of Prosperity*, New York, The Free Press, 1995.
- Henderson**, Bruce D. "The Origin Of Strategy." En Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter (comp.), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*. Boston, A Harvard Business Review Book, 1991.
- Jiménez**, Víctor Hugo. Entrevista. Junio5,1999.
- Kotter, John P. y James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press, 1992.
- Mintzberg**, Henry. *Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations*, New York, The Free Press, 1989.
- Ogliastri**, Enrique et al, *El estudio Globe*, Working Paper, 1998
- Pfeffer, Jeffrey. *The Human Equation*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1998.
- Porras**, Jerry. Entrevista. Stanford University. Julio 10, 1998.
- Porter**,Michael. *On Competition*.Boston,Harvard Business School Press, 1998.
- Price Waterhouse-Bolivia**."La Administración de Recursos Humanos Dentro de la Gestión General Del Negocio.", Abril 1999.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**, *Informe sobre Desarrollo Humano 1993*. CIDEAL, Madrid, 1993.
- PNUD**, www.unpd.org/hdro/hd.htm
- Saavedra**, José Jorge. *Cultura Gerencial en Bolivia: Una aproximación a como son y que hacen los gerentes en Bolivia* Este documento será publicado por editorial Plural a fines de 1999.
- Schein**, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey – Bass, 1992.
- Senge**, Peter M. "The Leaders's New Work, Building Learning Organizations." En *Sloan Management Review*, vol. 32, núm. 1, 1990, Cambridge, Massachusetts
- Wagner III**, John A. y John R. Hollenberck, *Management of organizational behavior*.

New Jersey, Prentice-Hall. Inc. 1992.

Walton, Richard E. "From Control to Commitment in the Workplace". Harvard Business Review. March-April, 1985

[Volver al Índice](#)

VII. ANEXOS

Anexo 1

Características de las empresas

Este anexo describe las características principales de las empresas participantes en este estudio, lo que nos permitirá conocer a qué rubro pertenecen, cómo está repartido el paquete accionario, la antigüedad de la empresa, el número de empleados y algunos datos financieros como volumen de activos, ventas anuales y percepción de rentabilidad.

Rubro

Las empresas participantes se desarrollan en 17 distintos sectores de la economía, de los cuales el 53% corresponde al sector industrial, el 25% al sector de servicios, y el 22% al sector importador/comercial.

Cuadro 1
Empresas por rubro

Rubro	Número	Porcentaje Rubro
1. Industria Minera	4	7.8
2. Industria Petrolera	2	3.9
3. Industria Alimentos	7	13.7
4. Industria Maderera	1	2.0
5. Industria Agropecuaria	2	3.9
6. Industria de Bebidas	3	5.9
7. Industria de Textiles	1	2.0
8. Industria Manufacturera	4	7.8
9. Industria Química	3	5.9
10. Servicios Financieros	4	7.8
11. Servicios de Transporte	1	2.0
12. Servicios Profesionales	1	2.0
13. Servicios de Hotelería	1	2.0

14. Servicios de Comunicaciones	3	5.9
15. Servicios Públicos	2	3.9
16. Servicios de Educación	1	2.0
17. Importadora/ Comercial	11	21.6

Conformación accionaria

La conformación accionaria nos indica la participación de capitales nacionales y familiares dentro de las empresas. De esta manera podremos averiguar si las empresas en Bolivia son principalmente familiares o abiertas.

1. Capital nacional: De acuerdo con los resultados de la encuesta, tres de cada cuatro empresas están conformadas por capital exclusivamente nacional y una de cada cuatro tiene algún porcentaje de inversión extranjera.

Es importante destacar que el 86% de las empresas tiene una participación mayoritaria de capitales bolivianos, 6% una participación minoritaria, y un 8% ninguna participación de capitales nacionales. Esto nos señala que la inversión extranjera mayoritaria sólo se encuentra en una de cada siete empresas.

2. Capital familiar: La concentración de capitales familiares en las empresas es bastante significativa. Seis de cada diez empresas son 100% familiares, ocho de cada diez están bajo el control mayoritario de una familia, una de cada diez tiene una participación familiar minoritaria y sólo una de cada diez es absolutamente no familiar.

Cuadro 2

Participación de capitales nacionales

	Participación	Número	Porcentaje
1.	0	4	7.8
2.	30	2	3.9
3.	40	1	2.0
4.	50	1	2.0
5.	60	1	2.0
6.	70	2	3.9
7.	80	1	2.0
8.	85	1	2.0
9.	100	38	74.5

3. Razón Social: La razón social de las empresas presentan un 45% de empresas de responsabilidad limitada (Ltda. O S.R.L.) y un 55% de sociedades anónimas (S.A.). La pregunta ahora es: ¿qué razón social tienen las empresas 100% familiares? Del total de empresas, 100% familiares, 68% son Ltda. y 32% son S.A., por lo que podemos inferir

que el hecho de que tengan una razón social de empresas abiertas, no significan que lo sean.

Antigüedad y número de empleados

El rango general de antigüedad de las empresas oscila entre uno y ciento siete. El promedio es de 28 años, la mediana es 20 años y la moda es 6 años. Es importante notar que las empresas participantes nos muestran un sector privado bastante joven, el 90% tiene menos de 60 años, el 82% tiene menos de 50, el 72% menos de 40 años, el 62% menos de 30 años, el 50% tiene 20 años o menos, y el 37% tiene diez o menos.

El número de empleados oscila entre 30 y 1.750 personas. El 43% de los encuestados emplean menos de 99 personas, el 27% emplea entre 100 y 199 personas, el 12% emplea entre 200 y 299 personas, el 6% emplea entre 300 y 399 personas, el restante 12% emplea entre 400 y 1,750 personas. Las 51 empresas entrevistadas generan más de 10 mil empleos, de los cuales más del 50%, 5.589 los generan nueve empresas.

Orientación al mercado

Los datos sobre orientación al mercado nos permiten conocer si las empresas trabajan principalmente para mercados nacionales o mercados internacionales. Un 12% sólo trabaja para mercados internacionales. Un 43% trabaja sólo para abastecer a mercados nacionales. El restante 45% de las empresas trabaja para mercados nacionales e internacionales, con una variación de entre el 20% y el 98% de dedicación al mercado nacional.

Una de cada cuatro empresas dedican más del 50% de su producción a las exportaciones. Los principales rubros exportadores son la industria minera, de alimentos, maderera y la de manufactura textil.

Activos, ingresos y rentabilidad

1. Nivel de Activos totales: A los gerentes se les solicitó que indiquen en qué rango de activos se encuentra la empresa que dirigen. Así, se obtuvo la información del gráfico 7. Es importante notar que siete de cada diez empresas tiene un nivel de activos menor a los diez millones de dólares.

2. Nivel de ingresos anuales: El nivel de ingresos anuales se obtuvo de la misma manera que los datos sobre activos totales. La distribución se puede observar en el gráfico 8. Es importante notar que el 39% factura entre uno y cinco millones. El 21% entre

6 y 10 millones, el 12% entre 11 y 15 millones, el 14% entre 16 y 20 millones y el 14% más de 21 millones

de dólares al año. Seis de cada diez empresas facturan menos de diez millones de dólares al año.

3. Percepción de rentabilidad: La pregunta sobre rentabilidad pedía a los gerentes que evalúen sus ganancias comparándolas con las de la competencia. Se dieron cinco opciones: muy inferior al promedio (1), ligeramente inferior al promedio (2), igual al promedio (3), ligeramente superior al promedio (4), y muy superior al promedio (5). Los resultados de esa auto-calificación se resumen en el gráfico 9.

Cuatro de cada diez empresas considera que tienen una rentabilidad mayor al promedio, cinco de cada diez, igual que el promedio y sólo una de cada diez percibe que tiene una rentabilidad ligeramente inferior que el promedio.

[Volver al Índice](#)

[Volver al Inicio](#)

[Volver al Principio del Libro](#)