

Recursos humanos

*Políticas y herramientas
para la organización y la gestión de las relaciones
de trabajo en el contexto boliviano*

Giacinto Maddalena

RECURSOS HUMANOS

***Políticas y herramientas
para la organización y la gestión de las
relaciones de trabajo en el contexto boliviano***

Ensayo literario

BOOK
SPRINT
E D I Z I O N I

www.booksprintedizioni.it

Copyright © 2021
Giacinto Maddalena
Reservados todos los derechos

Prologo

Quiero agradecer la amable invitación de Giacinto para venir a presentar su libro. Yo tenía pensado hacer un resumen del pequeño artículo que como anexo está incorporado en el libro, pero luego abandoné esa idea.

De entrada, podemos decir que el voluminoso libro de Giacinto que tenemos ahora en la mano, es un excelente material para indagar sobre la empresa desde el punto de vista de la propia empresa. En relación a esta mirada, es que ahora voy a dialogar con el texto de Giacinto.

La literatura y los aportes sobre la gestión de empresa han variado notablemente en los últimos 40 años en correspondencia con los vertiginosos cambios en los procesos productivos y en la tecnología.

En los años sesenta y setenta era común la preocupación por hallar métodos de motivación de los cuadros de gestión, a fin de consolidar su adhesión a los proyectos empresariales.

Esta preocupación por la adhesión de los cuadros, resultaba de una realidad afectada por una asfixiante burocracia ligada al gigantismo de las empresas. La autocracia y el excesivo centralismo en la gestión administrativa priorizaba el ascenso por antigüedad y, a veces, el nepotismo reinante era la fuente de la nueva fuerza del trabajo.

A partir de los años noventa y a raíz de los grandes cambios de los sistemas laborales, los aportes sobre el estudio del estudio

empresarial han tomado, precisamente, un rumbo más propositivo y con nuevas preocupaciones centrales.

El trabajo de Giacinto Maddalena se inscribe, precisamente, en esta ola de renovación del pensamiento de la gestión empresarial.

Hoy, la adhesión de individuos calificados y la reestructuración continua se han convertido en los principales aspectos de la reflexión empresarial y con ellos nuevos temas han aparecido en el debate: la necesidad de empresas flexibles para adaptarlas a los rápidos cambios tecnológicos; el trabajo en red; la auto realización; la creatividad y la importancia estratégica de la información interna y externa para asegurar la competitividad y la eficiencia; así como los temas de reingeniería de los sistemas laborales que permiten superar las pesadas jerarquías y burocratismo de la antigua empresa.

Los estudios contemporáneos han hecho un hincapié en la gestión de la fuerza del trabajo y en la formación de cuadros de empresas considerados ya no como simples soportes pasivos de la producción, sino como componentes activos, claves del éxito empresarial.

El líder y “manager” o gestor de equipo destaca, ahora, no como un simple ejecutor de órdenes, sino como una persona capaz de generar visiones que involucren a otras personas logrando que se adhieran a estas visiones producidas. Más que la disciplina, lo que cuenta ahora es la adaptabilidad del líder, su capacidad de generar confianza, de comunicarse y escuchar y de adecuarse a los trabajos con equipos y gente diferente en un sistema de redes creciente.

En este nuevo espíritu de la gestión empresarial o espíritu de capitalismo contemporáneo, el control de los recursos humanos no debe depender ahora de capataces o vigilantes externos, sino de un auto control ejercido de manera voluntaria por parte del trabajador. Este comportamiento supone una adhesión de la

persona a los proyectos empresariales como parte de sus propios proyectos personales.

En este nuevo escenario normativo de las relaciones laborales, la confianza es fundada en vínculos personales que une a los miembros del equipo y a la empresa con el líder, junto con la satisfacción del cliente. Cabe destacar, como sostiene Giacinto Maddalena que el cliente no es solo el comprador final, sino también el propio trabajador de la empresa.

A través de la obra de Giacinto es posible, entonces, indagar sobre la nueva moral de la empresa o del nuevo espíritu del capitalismo contemporáneo que se expande en el mundo y que ahora también comienza a asentarse muy débilmente en Bolivia.

La importancia del libro de Maddalena radica en que ha podido incorporar este debate contemporáneo a la realidad boliviana, marcada por una tremenda precariedad social y por un capitalismo que es apenas una ambición a futuro.

Hoy en día, el capitalismo no concentra a más del 20% de la fuerza de trabajo en tanto que el restante 80% de la fuerza de trabajo se desenvuelve en relaciones semi familiares, semiartesanales, semiindustriales de muy baja calidad, de muy baja formación y con fuerte agregación familiar.

El aporte de Giacinto, que intenta dialogar con lo que sucede con ese 20% de nuestra economía boliviana, es, sin duda, un aporte importante, teniendo en cuenta, que en Bolivia no se trabaja este tema, no se lo aborda.

Es, en este sentido, que el aporte de Giacinto abre una recta de diálogo no solamente con los sectores empresariales sino también con los sectores laborales y obreros vinculados en este ámbito reducido de la modernidad capitalista en Bolivia.

En pocos meses habremos de estar tratando una asamblea constituyente donde se abordarán temas de reforma de los

derechos de las personas. Está claro que el debate que introduce Giacinto respecto a la gestión de recursos humanos y respecto a la relación entre el trabajo y empresa en los ámbitos modernos es de vital importancia.

La Asamblea Constituyente tendrá que debatir, desde el punto de vista de los trabajadores, cuáles es el mejor conjunto de derechos y de expectativas que deberán quedar soldadas en su Constitución Política del Estado para ampliar sus derechos, sus privilegios y sus responsabilidades en una sociedad en profunda transformación.

Álvaro García Linera

Palabras pronunciadas en la presentación de la primera edición de este libro, Sucre, diciembre de 2004 y del cual Linera era uno de los coautores. En aquel entonces era profesor de sociología en la Universidad Mayor de San Andares en La Paz.

Prefacio

Finalizando en el 2003 tres años de entusiasmante experiencia como Director Ejecutivo de Recursos Humanos en Entel Bolivia, decidí escribir un texto sobre las exitosas herramientas de desarrollo y de relaciones sindicales, que habíamos implementado en la empresa, gracias a las cuales, Entel había podido afrontar la apertura del mercado de las telecomunicaciones en Bolivia, después de haber gozado desde su fundación, del privilegio del monopolio.

El libro - primero en materia de capital humano en Bolivia – lo titulé “No hay mayor riqueza que las personas”. El libro estaba estructurado en cuatro partes: Fundamentos de gestión de personal, Cambio Organizacional, Habilidades de desarrollo y Nuevos desafíos de Recursos Humanos. En la parte final, el libro había sido enriquecido con ensayos de dos jóvenes bolivianos y brillantes profesionales de extracción ideológica diferente: Álvaro García Linera, profesor de sociología en la UMSA, quien escribió un ensayo sobre la cultura obrera, y José Jorge Saavedra, docente de Change Management en “Maestrías para el Desarrollo” de la Universidad Católica, cuyo ensayo analizó la Cultura Gerencial en Bolivia.

Álvaro y José Jorge habían colaborado con Entel participando en paneles de discusión para poner sobre la mesa, juntamente con el Management de la Empresa, “escenarios estratégicos”, en referencia a la inminente apertura del mercado.

Han pasado ya casi dos décadas de esa peculiar experiencia y muchas veces he enfrentado en otras empresas y en otros países

del mundo, diversos cambios de rumbo: reestructuración, expansión internacional, impacto tecnológico etc., sin embargo, siempre me ha acompañado la imborrable experiencia de cambio que hice en Bolivia, sin duda una de las más arduas, por el tiempo limitado, por la gran resiliencia que se requirió de los trabajadores del malajemente y de las organizaciones sindicales.

Bolivia vivió un período de gran efervescencia en torno a temas laborales en los años cuarenta y cincuenta. La Tesis de Pulacayo, la Ley General del Trabajo y la Reforma Agraria constituyeron un hito en la historia laboral de Latinoamérica. Con el paso del tiempo las ideas fueron decayendo y todo quedó congelado en la arcaica Ley General del Trabajo de hace más de 80 años, y la actual Constitución Política del Estado tampoco ha sido actualizada en ese tema.

Evidentemente tras un éxito inicial, Bolivia ingresó en un largo período de inercia, con prácticas mediocres, que declinaron en el llamado “síndrome del sub desempeño satisfactorio”.

Esta segunda edición del libro propone caminos de reflexión para dar respuesta a una de las cuestiones más importantes que afrontan las organizaciones en la actualidad: Cómo gestionar los recursos humanos valorizándolos como personas, considerándolos una palanca para el desarrollo y la creación de valor, y garantizando al mismo tiempo la satisfacción de los individuos y sus motivaciones.

El libro analiza, con continuas referencias a la práctica empresarial en Bolivia, todas las políticas y herramientas para la gestión de personas.

El texto junto al estudio de teorías, procesos y herramientas tradicionales del comportamiento organizacional y del human resources management, examina también las nuevas problemáticas laborales como son: las necesidades de cambio

que plantea la transformación digital y las implicaciones de la pandemia Covid-19.

La época en la que vivimos pone en el centro a la persona y al conocimiento; a las relaciones y las habilidades colaborativas; a la calidad de los entornos sociales en los que crecemos, haciendo nuestro aporte a la vida civil y al desarrollo de la humanidad. Para las organizaciones, esto significa repensar la mayoría de enfoques y prácticas con las que, hasta ahora, se han organizado y gestionado sus proyectos.

Vivimos en un mundo globalizado y desglobalizado a la vez, con asimetrías y paradojas, lo que genera estrategias cada vez más diferenciadas, impulsadas por las innovaciones tecnológicas, por lo que los modelos organizativos y de negocio se revisan continuamente.

La aparición de nuevas competencias deja al margen los conocimientos y “el saber hacer”, tradicionalmente incorporados en los oficios y profesiones, que por lo tanto deben ser repensados.

Sin duda vivimos en una época incierta y dinámica, en la que la persona y su motivación, conocimientos y habilidades individuales y de equipo se convierten en el corazón del cambio y en la clave del éxito de las organizaciones y de las economías.

En esta perspectiva, el volumen aborda algunos de los temas más relevantes en el campo de la gestión de organizaciones: el comportamiento humano y las prácticas de gestión de recursos humanos.

Al final presento un apéndice compuesto de dos partes: La primera se trata de un convenio colectivo hecho en Bolivia, que constituye una de las best practice en Latinoamérica. La segunda son ejemplos de políticas de recursos humanos desarrolladas en la práctica en una empresa muy importante de Sudamérica.

