

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE SOCIOLOGIA**



TESIS DE GRADO : CAMBIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SUBJETIVIDAD  
LABORAL EN LA EMPRESA ENTEL S.A.

TUTOR : Lic. Ivonne Farah

POSTULANTE : Ana Maria Márquez Gallo

FECHA : La Paz, 30 noviembre 2007

LA PAZ\_ BOLIVIA

## INTRODUCCIÓN

De manera general el modelo neoliberal que se ha introducido en el país en las últimas dos décadas, considera al mercado como el eje central de las dependencias económicas, lo que configura las relaciones sociales al interior de las organizaciones e influyo en el ámbito del trabajador y la formación de su subjetividad.

Este modelo ha generado profundas transformaciones en las relaciones laborales, no solo en aspectos materiales, sino también ha modificado la subjetividad del trabajador afectando sus valores y sentimientos individuales.

La desregulación del empleo que afecta a niveles técnicos y profesionales, generada por los imperativos del mercado llamados flexibilización laboral y capitalización, han logrado captar nuestros intereses y son motivo del análisis en el abordaje de la investigación.

La presente investigación tiene el propósito de mostrar los cambios de organización del trabajo sufridos en la empresa ENTEL S.A. por el proceso de capitalización, cuyo propósito fue conseguir mayor inversión para ampliar y optimizar los servicios de telecomunicaciones, así como mejorar la administración empresarial, lo que ha ocasionado una re-estructuración total, la aplicación de la flexibilización laboral y otras medidas para alcanzar mayor competitividad en el mercado y mejores ventajas económicas.

Los cambios técnicos y las modificaciones en las relaciones sociales, producidas en los diferentes niveles de la organización, han fomentado la reducción de los costos sociales con la aplicación de despidos masivos, y han promovido la subcontratación manifestada con la desarticulación de las relaciones sociales laborales elevando el tratamiento del empleo desprotegido de los derechos laborales.

Ello ha afectado a los empleados antiguos, quienes han tratado de mantener vivo el carácter del trabajo fijo mediante el compromiso con la nueva empresa para facilitar su asimilación con un nuevo carácter pro activo y de competencia, que en gran medida le es útil en la conservación de sus puestos, el carácter de la empresa es irrelevante, lo importante es mantener su contrato vigente, permanecer más tiempo

trabajando y percibiendo una remuneración. Algo distinto ocurre con los nuevos empleados, que ya han ingresado con una distinta mentalidad, que tienen presente el carácter de la empresa capitalizada.

Se desarrolla la investigación en ocho capítulos de los cuales el capítulo uno comprende el marco teórico que es el análisis selectivo de las fuentes pertinentes al objeto de estudio, constituyéndose en el sustento para la construcción de los ejes temáticos.

En el segundo capítulo: describo los pasos históricos de cómo se conformó la empresa estatal ENTEL Bolivia.

En el tercer capítulo: se describe las características y la forma como se desarrolla la productividad desarrollando el análisis de la composición de la organización de los componentes socio técnicos de la gestión Estatal.

Asimismo, en este capítulo incorporamos la forma, características y funciones de la estructura de la organización componentes de las relaciones sociales y de los derechos laborales.

En el Capítulo cuarto. Abrimos como un preámbulo la significación y consistencia que fue el proceso de capitalización, dando a continuidad con el proceso de reorganización y el uso de los mecanismos de flexibilización para amoldar una fuerza de trabajo no solo en el aspecto social sino también en su conocimiento, saber, e inteligencia.

luego iniciar con las características de gestión de las nuevas gestiones que se desarrollaron desde 1996-2002, apoyados en el análisis del proceso de productividad, competitividad.

En el Capítulo Quinto: se trata del desarrollo descriptivo de la nueva organización de gestión, se desarrolla con la nueva inteligencia social que sirve de modelo de organización en su estructura laboral.

En el Capítulo Sexto: Se trata del control en el comportamiento en la movilización de la fuerza de trabajo para sostener el sistema de la nueva organización social de trabajo.

En el Capítulo Séptimo: Se trata de saber en los empleados antiguos la subjetividad en las relaciones de participación en el trabajo de comercialización, los hábitos y como sienten a la competencia y cuál es la subjetividad laboral del espíritu colectivo en el pasado.

En el Capítulo Octavo: Se trata de la subjetividad del trabajo cotidiano en los expertos jóvenes nueva generación.

En el Capítulo Noveno: Las Conclusiones generales.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. JUSTIFICACIÓN

El interés de aumentar la producción y la reducción de costos, característica de las organizaciones empresariales productivas, implica la aplicación de medidas que fomentan una alta competencia y un mayor rendimiento laboral individual. Dados los cambios que se han producido en las organizaciones, las relaciones materiales del trabajo y la subjetividad del empleado cobra gran importancia en la actualidad y es el sujeto del presente análisis social.

Se ha elegido a la Empresa Entel por ser una empresa de servicio de primer nivel ha sufrido una transformación, siendo que inicialmente era una empresa totalmente estatal se ha convertido en una empresa capitalizada dirigida por los accionistas privados, que han introducido una nueva cultura técnica de trabajo en el país, bajo el concepto de conciliar una productividad competitiva a corto plazo con distintos servicios de calidad, dirigido a captar círculos de consumidores con demandas determinadas en el mercado.

La dinámica que necesitaba para un proceso de ingeniería productiva organizacional, requirió de un reordenamiento en la inducción de funciones , áreas y sectores otorgadas por la externalización numérica, provocando una reducción de asalariados administrativos en general, y reconstituirla en una administración horizontal, segmentada.

El cambio que se llevo a cabo en el proceso de producción del trabajo, comenzó con el restablecimiento metódico socio técnico de la fase de ejecución, ampliando una aceleración y fluidez en los procedimientos de control en tiempos y movimientos de la fuerza de trabajo; incorporando la tecnología de fibra óptica desligándola del sistema social; implementada por un método selectivo que acarreo con la segmentación de los grupos técnicos, operarios, profesionales, para dar forma a un nuevo comportamiento de los asalariados.

El nuevo proceso de reclutamiento comienza a contraer nuevas relaciones de negociación consensuadas mediante convenios colectivos, con micro empresas, pequeña empresa Datacom, y otras subcontratadas, teniendo la modalidad de apreciarlos como clientes internos, a quienes pondrán sus servicios en la atención de cooperación directa con el proceso de comercialización. Este acontecer ha aumentado la vulnerabilidad del empleado.

En el ámbito del desplazamiento de la ingeniería social, que maneja el mecanismo del flujo atendido, cuenta con una lógica que articula a la fuerza de trabajo de los asalariados con los útiles socio técnico, conjuntamente con las presiones de socio colectivas de la empresa y los líderes y su equipos aunarán las presiones a la fuerza de trabajo para mantenerla movilizada, y sometida ha que se generen un autocontrol en vigilancia y organización en equipos de trabajo, conjugando con sus subjetividades.

Este mecanismo que técnicamente exige una optimización en la eficacia con las demandas; con la productividad y calidad en el servicio y un compromiso con a empresa.

Cuando el comportamiento de la vieja cultura en el control de la fuerza de trabajo que ejercicio el control de la fuerza de trabajo, en las secuencias de ejecución de los proyectos, su operatividad estaba planificada en fases continuas realizadas por equipos distintos, cronometrados en el tiempo de trabajo a su modo, con tiempos distintos en sus rotaciones, con fallas en el control técnico de las llamadas donde subsanarlas significaba horas extras pagadas.

El trabajo que nos impulso a desarrollar en la rama de la industria de telecomunicaciones tiene la inquietud de reflejar los procesos de cambio productivos que ha sufrido la empresa sometidos en distintos modelos de productividad y consolidar un mercado.

En los trabajos respecto al tema tuvimos como referencia no comparativa, de dos distintos autores bolivianos, de Silvia Escobar en reestructuración Productiva y Competitividad en Bolivia <sup>1</sup> en la rama de la industria manufacturera realizó su análisis que distingue distintos procesos de producción de trabajo aplicados al mecanismo de flexibilización laboral, donde emergen algunos estratos minoritarios de empresas con tecnología de punta; una fuerza de trabajo calificada, sobre otras que tienen el perfil de media y pequeña industria familiar, con aplicación de técnicas medias con escasa producción y alta dotación de mano de obra barata y subcontratadas. El trabajo de Álvaro García Linera La condición Obrera <sup>2</sup> su análisis responde a otra inquietud de la descomposición de la nueva clase minera se desarticula por el acontecer de los cambios de producción con flexibilización laboral.

En ambos, su perspectiva de análisis es distinta siendo que la aplicación de los mecanismos fue algo parecido.

---

<sup>1</sup> Escobar de Pabón Silvia. Reestructuración Productiva y Competitividad en Bolivia: La industria en su Laberinto. Editorial. Cedla, 2003. La Paz Bolivia.

## 1.2. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se pretende analizar en este estudio son los factores que mudan el comportamiento de los asalariados – antiguos y nuevos- que se manifiestan en las relaciones con los subcontratados, externalizados, que se sostiene en el proceso de comercialización (producción); les ayuda a superar un entorno de incertidumbre y riesgo.

Entre los propósitos de re ordenamiento al área de los grupos de la técnica para un orden técnico, exigió de las capacidades de los asalariados agilidad, desplazamiento de sus habilidades, resistencia de su fuerza de trabajo, conocimiento descomposición al grupo en segmentados más pequeños, realizando traslados individuales. La decisión del experto tomo control en intensificar los tiempos y movimientos de sus rotaciones de trabajo bajo vigilancia cronometrando. Así, también sus tiempos necesarios de trabajo fueron reducidos, elevando sus hora de trabajo.

Con relación al reclutamiento para concebir contratos optan por las medidas de flexibilización laboral bolivianas destituyendo a la organización sindical, dejando sin efecto su poder de identidad con los asalariados, quedando los derechos laborales desprotegidos, afectando a los factores de proyección cualitativos del empleo fijo legitimo, para dar curso a otros nuevos eventuales, contratación privada de corto tiempo.

Estas acciones crearon inseguridad e incertidumbre en el desplazamiento y entorno del trabajo; su reanudación con la empresa con nuevas relaciones de tipos de contratación, que fueron sostenidas mediante convenio, reduciendo su poder de autonomía dejando pendientes a la función de nuevos convenios de negocio, asumiendo una relación alienante de clientes internos; el renovar esta nueva relación laboral se produce una subjetividad con riesgo.

Estas son las Relaciones de la nueva fuerza de trabajo con una nueva racionalidad, ser susceptibles de ser flexibles, móviles, fluidas, fueron introducidas a su proceso de control del pilotaje de sus dispositivos que los tensa con las presiones al cambio de actitudes, con atender los acontecimientos dando soluciones en el menor tiempo, realizar soluciones preventivas, o componer ciertos negocios necesarios para poder equilibrar a las demandas del mercado con la exigencia de su participación sea cada vez mayor la presión a sus saberes, inteligencia y agotar todo conocimiento e incluso sus subjetividades. Esto significa integrarse a la lógica, entrar en el ritmo de los útiles socio técnicos asumir a las presiones del equipo para de esa forma la empresa tenga el control en la seguridad en el desempeño.

---

<sup>2</sup> Alvaro García Linera. La condición Obrera: Estructuras materiales y Simbólicas del proletariado de la Minería

## **PREGUNTA GENERAL**

Que clase de relaciones sostienen los grupos que participan en el proceso de comercialización?

Que estabilidad deben establecer los equipos de asalariados para la realización de los procedimientos del flujo atendido?

Que efectos genera los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de comercialización con la aplicación del flujo atendido en los Managers al cargo?

Que efectos generan la usanza de las herramientas como útiles tecnológicos en los managers?

Que instrumento utiliza el empleador para que el asalariado tenga un apego a la empresa?

## **OBJETIVOS OPERACIONALES**

Focalizar los requerimientos que le son exigidos al asalariado en su dependencia con los procedimientos que son efectuados en el proceso de comercialización.

Saber que aspectos de seguridad les produce al guiarse con el control técnico en los asalariados.

Determinar (encontrar) en los asalariados que aspectos de su persona influye esta lógica.

### **1.3 EL OBJETO DE ESTUDIO**

Identificar otros factores o instrumentos que inducen a los asalariados a responder ante la lógica del mecanismo con subjetividad que utiliza la empresa como medio de control a la fuerza de trabajo para que de esa manera tenga seguridad en el desempeño.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Determinar con especificación estas acciones y el porque de este control al desempeño.

### **1.4 HIPOTESIS**

Es la empresa que toma como recurso instrumental a la adhesión subjetiva en los asalariados que los conduce a un cambio de actitud bajo el sentido de pertenencia hacia la empresa, la que fortalece a sostener una integración y coherencia de la organización con flexibilidad, basada en la incertidumbre y riesgo, para garantizar nuevos métodos de productividad.

Fueron los rasgos de la norma metódica señalada como organización de masa que concebía al conjunto de las técnicas de preparación del trabajo individual al control y vigilancia las que retardaron en la consolidación del método socio técnico especial con rasgos ideosincráticos en un ámbito semi autónomo con poca agilidad de una fuerza de trabajo organizada en grupos; que a partir de 1995, sufrirá una transformación total metodológica con control flexibilizados para la nueva organización flexible.

## LA OPERACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La operación de la hipótesis es a partir de la determinación de la variable independiente y dependiente.

- . La variable independiente es referente al cambio de Actitud.
- . La variable dependiente es referente todo concerniente a su responsabilidad.

## 1.5 DISEÑO METODOLOGICO

El tipo de investigación es descriptiva, es de carácter interpretativo, que es propia de la investigación cualitativa, que se consiguió siguiendo su propósito de representar aspectos o cualidades relevantes del objeto de estudio.<sup>3</sup> Logrando en su aproximación en los datos una información de sus vivencias, la mismas que nos señalaron el camino de “la introspección, concreción de los datos, la comprensión e interpretación de estos; buscando el significado relevante de sus acciones, creencias de los participantes.

El método de investigación es de carácter cualitativo, al sostener el comportamiento como lenguaje para comprender las interpretaciones y significados cotidiano de los participantes utilizaron su narración.

El diseño de investigación enfatiza al estudio natural del fenómeno mediante la observación, tal como se encuentra en la realidad, que es como fundamenta la base de la investigación cualitativa.

En cuyos diseños son variables, pero el elegido fue el emergente <sup>4</sup>de alta flexibilidad, caracterizado , por ser, sencillo reducido y prolongado.

La Delimitación de la muestra es de carácter teórica,<sup>5</sup> y su validación externa busca la transferibilidad, (no generalización) que implica “entender una relación clave en un contexto, que revela aspectos a estudiar en otros”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> El estudio descriptivo busca “establecer criterios para seleccionar los elementos que serán descriptivos y recoger la información pertinente para posteriormente efectuar su sistematización y representación” Briones, 1996- pags.24.

<sup>4</sup> “El diseño Emergente ...deriva del paradigma naturista, donde no se establece completamente antes de que empiece el estudio sino que emerge al tiempo que se recogen los datos, se lleva a cabo al análisis preliminar y pasa a



## SELECCIÓN DEL CONTEXTO

Se eligió a la empresa ENTEL S.A. porque dentro del ámbito del tema a tratar: El cambio Organización Laboral y Subjetividad en la ciudad de La Paz, es relevante conocer este tipo de estudio.

La selección del tiempo de observación se encuentra entre dos períodos 2001-2002 tiempos donde los cambios de organización fueron continuos hasta que llegaron a consolidarse y, proseguir con la observación el año 2003.

La selección de casos se baso a partir de la limitación de la unidad de estudio a los empleados antiguos y nuevos de la empresa.

Selección de Informantes clave y sujetos de información.

La selección de casos, tanto para informantes claves como sujetos de investigación, se estableció a partir del uso de criterios, que nos permitieron establecer una visualización de los ejes más relevantes de polarización.

- Criterios para la selección de casos de Informantes clave

Los criterios utilizados en la selección y aplicación de las entrevistas en profundidad para los informantes claves se baso en el de empleados antiguos sin ninguna polaridad y posteriormente se retomó el criterio en la polarización al opuesto, que enfatiza a los grupos de puestos claves dentro de la empresa.

- Criterios para la selección de sujetos de Investigación

Los criterios en la selección de los sujetos de investigación para la aplicación de la entrevista en profundidad y la observación, se basaron en el criterio de segmentación, lo cual permitió subdividir en funciones como: la antigüedad, el área, el tipo de contrato.

---

describirse de modo más completo el contexto.” Miguel valle Diseño y Estrategias en las técnicas cualitativas. 2000. pags. 76.

<sup>5</sup> Taylor y Bogdan , 1996 pags.34

“ el muestreo teórico se designa a un procedimiento mediante el cual los investigadores seleccionan concientemente casos adicionales a estudios de acuerdo con el potencial, para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento de las ya adquiridas. Con este procedimiento, los investigadores examinan si los descubrimientos de un escenario son aplicables a otros, y en qué medida.”

<sup>6</sup> Miguel Valle 2000. pags. 94. “ La validación de la muestra teórica dice Valle: se basa en la confiabilidad , no en la representatividad.

## **Selección de Estrategia de obtención de Análisis y Presentación de los datos**

La selección de estrategia para la obtención de análisis y presentación de los datos, se basó en el estudio de caso, la estrategia de triangulación.<sup>7</sup> Porque exige mayor complejidad en la recogida del dato.

La estrategia de la triangulación o la estrategia de las estrategias, es la combinación entre diferentes técnicas por su carácter como ser: la documental, la narración e interpretación, de observación y participación.

## **Documentación de Datos Primarios**

Se utilizaron los documentos con datos primarios como los elementos de observación obtenidos en la búsqueda de comprobación de hipótesis, se utilizó los resultados de las observaciones y entrevistas realizadas con la corroboración de sus memorias de la empresa, documentos de acuerdos y la fuente teórica.

- Documento de audio, en especial referente al material de casetes gravados con las entrevistas realizadas a los informantes y los sujetos de la investigación.
- Cuadernos de registro de campo sobre las observaciones realizadas a los empleados.

## **Documentos con Carácter Secundario**

- Llamados documentos de apoyo como la información de datos cuantitativos realizados por analistas económicos. Por otra parte se hizo uso de la información literal el apoyo de datos jurídicos que tuvieron pertinencia con las fuentes primarias, como ser decretos supremos, leyes y Resoluciones ministeriales.
- Documentación de textos teóricos y empíricos que la empresa ha reproducido.

## **Observación Participativa**

Esta técnica tiene como objetivo aproximarse a la realidad social intentando de modo directo en su complejidad y sin artificios ni simplificaciones en el tiempo que acontecieron los fenómenos.

## **Entrevista en profundidad**

Es una técnica construida con guías de preguntas mediante la cual nos ayuda a generar más datos sea mediante la narración, la búsqueda de significados, una comunicación profunda con el sujeto de nuestro

---

<sup>7</sup> Miguel valle, 2000 p.99.

interés. Su uso para fundamentar la hipótesis y como instrumento de orientación en la recolección de datos dirigida a los informantes claves y sujetos de interés.

### **Entrevista Estandarizada programada**

El nivel de cuestionario se encuentra en un nivel más estructurado e igual para los sujetos. Se la utilizó para la obtención de una comunicación con profundidad subjetiva de dos grupos de empleados.

## **1.6 BALANCE DE LA CUESTIÓN**

El tema tiene relevancia porque es un área nueva de investigación en la aplicación de la sociología en las organizaciones empresariales bolivianas, a pesar de que en el ámbito latinoamericano esta temática ha sido ya analizada y se está desarrollando, lo que da margen a nuevas investigaciones.

En el trabajo “La Organización Científica” Coriat <sup>8</sup> afirma que los métodos y pasos desarrollados por la organización científica fueron los fundamentos de base creadora de la producción industrial en masa, sin tardar en generar su norma metódica para que se pudiera ejercer una gestión socio técnica; como modalidad regida por el estado. En camino a una transición a la innovación organizacional y tecnológica nos dio comprensión conceptual de la consistencia de una ingeniería Colectiva productiva desarrollada sobre un pilotaje de dispositivos tecnológicos en que se desplaza una flexibilización productiva con integración y coherencia donde no solo los procesos de control de la fuerza de trabajo están comprometidas sino simultáneamente depende según los acuerdos son sostenidos como relaciones laborales. El panorama general de su construcción nos fue de gran utilidad en abordar nuestra investigación; sin dejar de caracterizar a las particularidades en que reúne una armonía al ir puntualizando como detalle en El estudio “De La transformación de la Organización laboral”; en la ponencia de la autora Martha Novick <sup>9</sup> conceptos usuales acentuados en modos de gestión ideosincráticos fue utilizado en el trabajo como un elemento que sirve a ser mencionado, por su acercamiento a nuestra realidad pero en un ámbito de abstraer la idea de ser relativa y compleja. Con capacidad de negociación y una presencia del Estado para defender la contratación de la mano de obra y la seguridad de una legislación social del trabajo. En las últimas décadas – señala la autora-, se ha dado una organización de los sistemas laborales, y es cuando las empresas resisten a los “cambios duros” de tecnología y comienzan con nuevas formas de organización, introduciendo una racionalización en los puestos de trabajo, lo que

---

<sup>8</sup> Coriat, Benjamín. El taller y el Cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa. Editorial. 1997. Editores Siglo XXI. México S.A. Págs. 57.

promueve tareas polivalentes y trabajos en equipo en niveles horizontales. En cuanto al ámbito de la competitividad de la empresa no está circunscrita sólo a los factores de producción, tales como capital y tecnología sino, también incluye a las relaciones laborales que están comprendidas en la subcontratación de un empleo con prestación de servicios se encuentran bajo la subordinación del empleador expresados mediante convenios y sus ventajas de productividad y competitividad de consumo. La Búsqueda de un perfil del nuevo trabajador que se requiere para el puesto exige connotaciones especiales cualitativas en sus saberes para participar en la nueva cultura colaboradora y crear nuevas relaciones de comunicación sin jerarquías.

En igual medida el trabajo de Boltanski Luc,<sup>10</sup> para abordar el tema de la estructura de la organización de manera comparativa; se abstraigo su descripción de la estructura organizacional jerárquica en los niveles y rangos en que acentuaba el proceso desarrollado influido por la división del trabajo en los puestos relacionados con sus calificación como ser en los ascensos se contrasta con su cambio de sentido ideológico respecto con la nueva organización, estos cambios se expresan con los cambios de funciones, de estructuras, el cambio de desempeño entre los líderes y sus asistentes, su autocontrol. Sin dejar de ser prescindible el artículo “Calificación y Competencias Laborales” de Carrillo José;<sup>11</sup> nos enfatiza dos aspectos del desempeño de la fuerza del trabajo tanto en la estructura de la organización como en la tareas empleadas según el desarrollo de las técnicas se separaba el instrumento, su calificación o descalificación de sus saberes del asalariado. La competitividad ingresa al sistema de producción con mucha presión por medio del flujo y llega a cada asalariado como impulso a sus saberes, empuja a dar respuestas a sus tareas de trabajo sea en la ratificación como en la optimización en la productividad; con el aumento de su saber en comercialización; opera en el comportamiento de la fuerza de trabajo. Consiguen la productividad en los espacios que se abren donde fortalecen las relaciones con las empresas, las acciones económicas como las del mercado. Respecto a la calificación hay un cambio por la aplicación de nuevas tecnologías en el perfil del puesto avocada a la especialidad, calificación de los niveles con autonomía y capacidad de decisión; su competencia laboral se realiza en una gestión con calidad, flexibilidad, donde se generan sistemas de aprendizaje en los grupos con potestad de calificarlos a los asalariados. Nos acoto sobre este tema en su artículo “Productividad, Mutaciones del trabajo y

---

<sup>9</sup> Martha Novick, La Transformación de La Organización Social del Trabajo en América Latina.; Tratado Latino Americano de Sociología. Editorial Fondo de Cultura. México 2000.

<sup>10</sup> Boltanski Luc, Eve Chiapello. El nuevo espíritu del Capitalismo.

<sup>11</sup> Carrillo José. “Calificación y Competencias Laborales en Tratado Latino americano de Sociología del trabajo Americano de Sociología. Editorial Fondo de Cultura. México 2000.

Lógicas de servicio” Zarifian Philippe; <sup>12</sup>explica que el saber, el conocimiento, las habilidades, se desarrollaron mediante el proceso de capacitación conforme iban evolucionando las técnicas que con certeza apoyaron a la acumulación de saberes en favor de la trayectoria tecnológica que fue un imperativo para el cambio de organización. La organización segmentada cuenta con una fuerza de trabajo movilizada en un modo horizontal, donde no hay tiempos fijos sino compartidos, sin estándares de puestos, sino una diversidad de designaciones de tareas, la competitividad depende no solo de la integración técnica sino de las relaciones laborales que se establecen dentro de la firma mediante la interconexión se convierten en integración en red. El dispositivo técnico de calidad total es una relación sostenida entre los grupos de asalariados y proveedores. La calidad y la productividad se buscan por las tareas con flexibilidad que realizan los asalariados desde sus puestos, el control de su movilización presiona para que las tareas sean compartidas, también mediante el dispositivo flexible que los presiona con eficacia a los asalariados para que regulen las demandas y genera resultados beneficiosos para los asalariados generen en la sobre ganancia en sus bonos de producción. El contenido en cualidades como requisito se han sumado las cualidades subjetivas combinadas con el saber actuar, saber profesional para un perfil de puesto que califica por igual a las competencias propias; debidas que ya no se fundamenta el puesto de trabajo, se extinguió su competencia y prevalece la competencia individual, su amplio conocimiento, personal, social. El control del trabajo de equipo esta integrado hacia la red, mientras que las interacciones de la red, la empresa las utiliza para controlar las actividades de los asalariados y las respuestas inteligentes quedan o problemas que se provocan. El porque de estas cualidades subjetivas son necesarias.

Según Enrique De La Garza Toledo (1995),<sup>13</sup> en su artículo “Flexibilización del trabajo en América Latina”, la flexibilidad laboral es un proceso de adaptabilidad a los cambios de lógica de los componentes de la organización laboral, que ya no están condicionados por el mercado sino por la producción de la empresa, describe las acciones que ocasiona la flexibilización como mecanismo en condiciones de una reestructuración en la gestión del proceso de producción dirigidas aquellas actividades donde disponen de mayor especialización y capacidad competitiva; corrobora en esta aplicación a los autores Michael J. Piore y Charles Sabel en su libro (1994)<sup>14</sup> También nos anuncia que en el proceso de productividad toma parte la flexibilidad y nos da una relación muy clara para su conceptualización. Señalan: “En un mercado

---

<sup>12</sup> Zarifian Philippe. “Productividad, Mutaciones del trabajo y lógicas de servicio. El trabajo y Empresas Entre dos Siglos. Coord. Cecilia Montero. Editorial nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.1999.

<sup>13</sup> De la Garza Toledo Enrique, La Flexibilización del Trabajo en A. Latina: El Tratado Latino Americano de Sociología. Editorial Fondo de Cultura. México 2000. Pág. 127.

<sup>14</sup> J. Piore Michael y Sabel Charles: La segunda ruptura Industrial. Editorial Alianza, Madrid.S.A. 1990.

flexible presionado por la desmedida competitividad la empresa matriz tiene que regular, caso contrario ocasionaría el efecto no sólo bloquearía el “yo comunitario” entre las empresas matriz y la empresa pequeña sino se consolidaría las relaciones contractuales, provocando a las empresas matriz reducirse aun más con otra ruptura, originando imprescindible los servicios de su empresa de servicio”. Nuevamente De La Garza vuelve acotar indicando los efectos de la organización segmentada con relación a la producción de servicios que se terciarían con nuevas relaciones de contratación. Es la nueva organización que se inclina a fortalecer su capitalización de la empresa, ganando agilidad en las negociaciones de mercado y saberes de comercio y negociación. Con el cambio de sentido de cooperación, de tener mejores ventajas en el mercado, pertenece a una nueva lógica económica que persigue los alcances de comercialización; con el objeto a costa de una descentralización de actividades, reducción del personal, y de organización, sin stock; la capacidad competitiva va entenderse por la eficacia con el cambio de las relaciones internas (de comunicación) horizontales en todos los niveles, y la eficiencia se produce por la tecnología de punta. La capacidad competitividad como productiva, influye en el precio, calidad del producto. Es bueno mencionar el artículo “Manifiesto Contra el Trabajo” el grupo krosis;<sup>15</sup> nos aclara el cambio de eficiencia y eficacia productiva provocada con la nueva manera de cooperación de las relaciones laborales.

La intervención de Eduardo Ibarra en “la transformación de “La Organización del Trabajo”;<sup>16</sup> Apunta a la caracterización al tipo de empleo que genera la aplicación de la flexibilización en el proceso de trabajo de gestión, pone en riesgo al empleo fijo. Otra característica vimos en el artículo “Reconversión tecnológica, flexibilización del trabajo” de Soria Víctor;<sup>17</sup> Específica al grupo de asalariados que trabajaran con especial calificación dentro del proceso de la producción. Haciendo énfasis el trabajo “Dos generaciones de trabajadores españoles” Petras James;(1996)<sup>18</sup> con un cambio de sentido práctico mercantil del trabajo en las nuevas relaciones de servicio acordes con la flexibilización, e igual forma, en los cambios de calificación y reglamentación poblacional de jóvenes profesionales. El autor nos indica, con todo acierto que se ha producido un cambio en la organización laboral al introducir nuevos tipos de empleos tales como el eventual, temporal con efectos negativos para los trabajadores nuevos cuyos contratos cortos,

---

<sup>15</sup> Grupo Krosis. “Manifiesto contra el Trabajo” Alemania. Editorial Española Virus. Febrero, 2002. [www.revelión.org/eco/Kurz](http://www.revelión.org/eco/Kurz).

<sup>16</sup> Eduardo Ibarra. “La transformación de la Organización del trabajo”. En Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de Cultura. México 2000. Pág. 142.

<sup>17</sup> Soria Víctor. Ocupación del Futuro: “Reconversión tecnológica, Flexibilización del trabajo”. Editorial. Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. 1999.

<sup>18</sup> Petras, James. Informe (revista): “Dos generaciones de trabajadores españoles”. Edición. 1990. editorial Ajo Blanco. Madrid. S.A.

desarticulados a la protección de los derechos laborales anulan los derechos a la indemnización por antigüedad, creando una discontinuidad del empleo. Situación a la cual es conducida por los medios de control flexible, cuya perspectiva está explicada por Marcela Isabel Jabas, (1996)<sup>19</sup> en su libro: Nuevas Reglas de Juego De La Negociación y Nuevas Formas de Organización del Trabajo: “Estrategias patronales y Sindicales frente a la reconversión Siderurgia“. Según la autora existen dos medidas de control ante la flexibilización salarial, (que fueron utilizadas como medidas estratégicas de la empresa que sirvieron para impedir un conflicto y evitaron dar curso al cambio de organización), por una parte a) la negociación con retiro obligatorio y b) con la contratación eventual mediante los procedimientos de la negociación con el retiro voluntario – obteniendo como resultado a la creación de nuevos grupos como eventuales, señalan la eliminación de los puestos estables y generando procesos de rotación dando lugar a distintas categorías de trabajadores con trabajo intensivo. Es necesario hacer una observación a los contratos de trabajo para que tengan claridad y una mejor comprensión, para lo cual el artículo de Adriana Marshall (1994)<sup>20</sup> nos habla al respecto de la protección legal del trabajo que hasta los años 1980, las notificaciones previas al despido arbitrarias tenían un respaldo pleno del contrato de trabajo con la legislación social y seguridad. Pero con los cambios de organización laboral se flexibilizó el contrato de trabajo del derecho privado, creando modalidades de empleo temporal y eventual como otros contratos no protegidos que reformularon normas al propio despido con el despido masivo, en esta forma es, que la legislación del trabajo contribuye a las distorsiones y al manejo arbitrario de los gobernantes. Estos puntos de vista, son similares a los parámetros de Bolivia donde se aplicaron decretos arbitrarios de flexibilización tendientes a la desprotección de la seguridad social boliviana.

Con relación a la cultura en el artículo “La cultura Laboral”<sup>21</sup> nos da un acercamiento; los efectos de la cultura gerencial de consensos y cooperación son actos mecánicos por la flexibilización laboral que provocó tensión, incertidumbre, en los salariales, puestos, modificaron el sentido de subjetividad e ideológicos en la fuerza de trabajo. Posteriormente la afirmación en el artículo “Repensar la cuestión de resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido” Braverman,<sup>22</sup> la gerencia utiliza como arma

---

<sup>19</sup> Jabas Isabel Marcela: Nuevas Reglas del juego de la Negociación. Editorial FLACSO, Buenos Aires Argentina. 1999.

<sup>20</sup> Marshall Adriana: efectos sociales y económicos de la legislación del Trabajo. Editorial . Fondo de Cultura México. 2000.

<sup>21</sup> M. Leyva “La Cultura Laboral” en Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo Editorial Fondo de Cultura. México 2000. Pág. 234-237.

<sup>22</sup> Calderón. José “repensar la cuestión de resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido” – L’ implicación quoliolienne. Daris un cente d’ appel Les nouvelles “initiatives éducatives” Travailler. N.13. Págs. 75-94. en el desarrollo de este artículo que toma parte Cita: Braverman se expresó su conocimiento respecto al tema. Pág.2

estratégica a la integración del proceso productivo la subjetividad de los asalariados en procura de su adhesión hacia su autocontrol de cada uno de ellos; comprometiéndolos con la identidad y valores de la empresa. Sin dejar aun lado el dispositivo de participación que corroborará con su eficiencia, reducción de costos aumentando su productividad y calidad; obteniendo el poder decisión y de autoridad.

Toda esta información condensada ha servido de referencia para la construcción del objeto de investigación, en la elaboración de la hipótesis

Lo relevante para la investigación es una reflexión no solo en torno al mercado de trabajo, al desempleo, sino a otras actitudes subjetivas que estarán latentes en la mirada de los empleados.

Continuando con el otro eje de la categoría que será estudiada como el tema de mi objeto de investigación es la subjetividad que entre otros autores el que maneja y desarrolla su conceptualización es Hugo Zelmeman y Emma León (1997)<sup>23</sup>. Ellos nos permiten conocer la construcción de la subjetividad del sujeto – colectivo; esta perspectiva orientó a lo que se quiere señalar; a una subjetividad vivida en una estructura con sentido colectivo y otra distinta e individual. Es por esta razón que para nuestra delimitación conceptual hemos optado por su aporte a nuestra investigación que concierne a su desarrollo y descripción. El proceso de conformación del conocimiento cognoscitivo y su articulación con referentes empíricos o temporales de sentido significativo que se expresa por medio de la experiencia.

Experiencia que se fortalece en el acontecer laboral particularizándose en el carácter del trabajo, el que nos permitirá como aproximarnos a la construcción conceptual de lo que es subjetividad laboral, al igual que nos permitirá mas adelante medir a través de variables, por su parte Richard Sennett (2000)<sup>24</sup> analiza a los cambios que se han producido en la subjetividad individual de los trabajadores a raíz de la introducción de los modelos flexibles de producción. El considera que el sentido de previsibilidad a largo plazo garantizado por el contrato indefinido del antiguo sistema laboral a dado lugar, a una “Corrosión del carácter del trabajador y una incapacitada de poder prever a largo plazo las acciones colectivas. Esta modificación en la subjetividad laboral seria precisamente resultado de los cambios organizativos en las relaciones de contratos, y en los procesos productivos.

---

<sup>23</sup> Zelmeman Hugo y León Emma : Subjetividad en los Umbrales del Pensamiento. Editorial Antropos. México. 1997

<sup>24</sup> Sennett Richard: La Corrosión del Carácter. Editorial ANAGRAMA S.A.,Barcelona. 2000.



## 1.7 MARCO CONCEPTUAL

**La Organización del trabajo** es un sistema de gestión, de usos y modalidades del desarrollo técnico metódico y la cooperación de la fuerza de trabajo integrado al proceso de producción. Esta organización del trabajo experimenta cambios actualmente con base a una dirección de la producción en masa en determinados sectores y descentralizada en otros. En relación con la producción de masa, esa organización que se manifiesta como una secuencia combinada entre normas de trabajo, productividad, producción, consumo y un modelo de cooperación de la fuerza de trabajo en la productividad con una modalidad particular estatal de regulación y control social a los trabajadores y, bajo la estipulación de políticas públicas conjuntamente las disposiciones jurídicas de protección de los derechos laborales y de los propietarios.

En ese contexto, las normas de trabajo respaldaban el método de estudio de los tiempos y los movimientos de rotación; el rezago de la norma metódica inscrita en grupos restringidos de asalariados determinantes dirigían la fase de concepción, separada de las fases de la ejecución ocupados por otros grupos de trabajadores.

A su vez, la norma de productividad en que los procesos se desarrollaban en cadena en distintos oficios, cargo de grupos de asalariados semi autónomos en el trabajo, (islotos) la norma se regía por la intensificación de los tiempos y la rotación del trabajo, equilibrando con optimización los tiempos muertos; los costos como soporte a la valoración del capital.

El proceso de cooperación de la fuerza de trabajo en la productividad se desarrollaba conjuntamente con el desenvolvimiento de la división del trabajo su función iba a parcelando las tareas del puesto de trabajo, indicando el nivel o categoría que le compete al asalariado en la estructura jerárquica de ocupación de cargos.<sup>25</sup> También funcionaba como vigilante de los puestos que llegó a institucionalizarse como norma<sup>26</sup> en una productividad rígida y su transición a otra productividad con eficiencia, asumida por una modalidad ideosincrática<sup>27</sup> que en primera instancia crearon un orden socio técnico complejo. Esto suponía elevar al grupo de concepción al nivel con mayor jerarquía y responsabilidad cuya función (del desplazamiento) es la planificación sistemática en carácter de administrador (de un plan maestro).

---

<sup>25</sup> Boltanski Luc, Eve Chiapello. El Nuevo espíritu del Capitalismo. 2ª Edición. Editorial Akal. S.A. 2002 Madrid. España. Pag. 113

<sup>26</sup> Tratado Latino Americano de sociología del trabajo: Calificación y competencia Laborales". Carrillo Jose.

Con relación a los equipos de asalariados de ejecución en la producción su formación socio técnica exige a su fuerza de trabajo fluidez, iniciativas, susceptibles de enfrentarse rápidamente a los imprevistos sociales. Además, se encuentra en la necesidad de establecer un núcleo de asalariados encargados de guías y control de los aparatos automatizados y de digitación.<sup>28</sup>

El concepto de productividad tendía a destacarse con la optimización de los factores capital y trabajo en función de los costos.<sup>29</sup>

La integración estuvo sostenida en el uso de la informática y la electrónica que ayudaron al ahorro de los costos de Capital, con el ahorro de los tiempos muertos de sistemas análogos electromecánicos a electrónicos y el uso de otros equipos efectivos.<sup>30</sup>

### El control jerárquico.-

El control de la fuerza e trabajo, desde esa administración se rige por el control de los ritmos de trabajo de la fuerza de trabajo con el uso de la selección científica de nuevos trabajadores, mientras el proceso de formación transcurre en el puesto de trabajo como una costumbre. Con la introducción de la selección de nuevos trabajadores se exige a la masa asalariada un control de los ritmos de trabajo acorde al uso de selección científica del puesto y la reforma del trabajo con la optimización de los tiempos muertos. Es decir, el desarrollo del trabajo exige mayor integridad al trabajo del técnico y del profesional<sup>31</sup>

El ritmo de los ascensos por antigüedad estaba ligado sin responsabilidad del puesto y se expresaba por fidelidad, juramentos de lealtad y privilegios y no por eficiencia. Posteriormente se abordó al criterio de valorización al mérito donde se da comienzo a las titularizaciones mediante el concurso con prueba<sup>32</sup>

La norma de consumo tenía como base el desarrollo de la política salarial que, por los distintos acontecimientos, fue constreñida a un salario mínimo inflacionario con respaldo del salario indirecto.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Tratado Latino Americano de sociología del trabajo: cambio de Organización Laboral. Novick Martha.

<sup>28</sup> Benjamín Coriat. El taller y el Cronometro. "Ensayo del taylorismo, Fordismo y la producción en masa". Editorial siglo XXI. España. 1997.

<sup>29</sup> Novick Martha. La Transformación de la organización del trabajo: El Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Editorial Fondo de cultura Mexico. 2000. Nota. En la opinión de Zarifian P. (1990) Pag. 137.

<sup>30</sup> Coriat: El Taller y Robot: Tecnología, Mercado y Organización. Ensayo sobre el fordismo en la era electrónica. Editorial Siglo XXI: Mexico 1992.

<sup>31</sup> Coriat. El taller y el Cronometro. Ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Editorial Siglo XXI. España. 1997.

## El Control del Desempeño.-

El desempeño de la fuerza del trabajo en el proceso va girar en torno al funcionamiento de la división del trabajo, su ponderación dependerá de la capacitación y calificación que esta reciba. En su desenvolvimiento enfatiza dos aspectos:

- a) En la estructura de la organización, la distinción entre las categorías de calificación: ser profesional, técnicos medios (operarios calificados) u operario en las funciones, provocaron jerarquías entre trabajadores.<sup>34</sup>
- b) En la tareas del desarrollo de las técnicas utilizadas por las aptitudes de los asalariados que ponderará enfáticamente al técnico superior – al técnico separándolo de la tendencia descalificada del operador, en la mayoría de los casos se trata del trabajo automatizado que conduce severamente a una banalidad de tareas, reduciendo las funciones del asalariado para convertir a la simple tarea de vigilante de signos y señales sonoras generando un efecto negativo de alejarlo de la sobre calificación de sus saberes. <sup>35</sup> Para este efecto, es impulsada al instrumento de la capacitación entendida como la movilidad de saberes y conocimientos a través del aprendizaje.<sup>36</sup> Que le serán con la práctica asumidos en el empleo del trabajo extinguiendo su valor de uso de la fuerza de trabajo.<sup>37</sup>

Contrariamente, el efecto de la calificación de consumir un conocimiento, sus saberes en el proceso de desempeño del trabajo va propiciar una optimización de búsqueda de competencia <sup>38</sup>

La calificación es “la capacidad de resolver pronto y bien los problemas concretos más o menos complejos que surgen en el ejercicio de la actividad profesional del individuo”.<sup>39</sup>

---

<sup>32</sup> Boltanski Luc, Eve Chiapello. El Nuevo espíritu del Capitalismo. 2ª Edición. Editorial Akal. S.A. 2002 Madrid. España. Pag. 111

<sup>33</sup> Coriat. Benjamín. El taller y el Cronometro. Ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Editorial Siglo XXI. España. 1997.

<sup>34</sup> Tratado Latino Americano de sociología del trabajo: calificación y Competencias . Carrillo Jose. Editorial Fondo de cultura Mexico. 2000.

<sup>35</sup> Tratado Latino Americano de sociología del trabajo: calificación y Competencias . Carrillo Jose. Pag. 182

<sup>36</sup> Ibid. Op. cit., Pag. 187.

<sup>37</sup> Coriat. Benjamín. El Taller y el Robot. Ensayo sobre el fordismo en la era de la electrónica. Editorial. Siglo XXI. México. 1992.

<sup>38</sup> Tratado Latino Americano de sociología del trabajo: calificación y Competencias . Carrillo Jose. Pag. 184 Nota: Referencia que hace el autor a la intervención de Coriat.

<sup>39</sup> Ibid. Op. cit., Pag. 201. Nota: en la opinión de Monteiro Leite, 1996.

Por otra parte tiene un carácter acumulativo; hay trayectorias que se van consolidando a medida que se acumulan los conocimientos y se obtienen altos rendimientos de adopción en una empresa, Su visibilidad es mediante el aprendizaje como asimilación de las innovaciones que son visibles por la capacitación de expertos. La acumulación de las calificaciones, la experiencia y el saber ser técnico requiere tiempo y demanda en perseverancia, se puede afirmar que es proceso que acompaña el desarrollo económico en el largo plazo.<sup>40</sup>

En cuanto a las relaciones sociales estos estaban supeditados a un reordenamiento disciplinario con políticas y reglas más autoritarias, conservando una cierta autonomía en la fuerza de trabajo; en los tratamientos de ascensos de puestos y crecer en la empresa.<sup>41</sup>

Los imperativos que influyen en la organización de una empresa, como consecuencia de acumulación son:

- La Tecnología, es un medio como variante dependerá de las formas de organización de la empresa para su ponderación, sea determinante o no. Está por encima de los individuos y produce una regulación autónoma que cambia los preceptos de cualquier modelo de organización del trabajo. <sup>42</sup>
- Con la tecnología, la coherencia y eficiencia del sistema será asegurada por la permanente recomposición de reglas y mecanismos de circulación de los conocimientos y habilidades acumuladas, que hacen prevalecer el sistema de comercialización industrial. <sup>43</sup>
- Entre los objetivos económicos están visualizados en adquirir altas rentas con el incremento de productividad y la reducción de costos que se consigue con la adquisición de nuevos procesos <sup>44</sup>
- La Innovación de la tecnología es la incorporación de nuevos sistemas sistematizados que harán de un producto más eficaz, para su comercialización, con el objetivo de proporcionar al consumidor, al cliente, bienes con alta calidad y mayor rendimiento. Su aumento en la eficacia significa disminución en los costos y en la productividad, mayor eficiencia, dando utilidad a nuevos sistemas productivos como sus derivados. Pero genera un efecto de escoger métodos de producción o de distribución nuevos, que afecta

---

<sup>40</sup> Zarifian Philippe : Productividad , Mutaciones del trabajo y lógicas de servicio. En Trabajo y Empresa. Entre dos Siglos. Coord. Cecilia Montero. Editorial Nueva Sociedad , Caracas. Venezuela. 1999.

<sup>41</sup> Zarifian Philippe. Op. Cit. Pag.187. Productividad, Mutaciones del trabajo y lógicas de servicio. En Trabajo y Empresa entre dos Siglos. coord.. Cecilia Montero Editorial Nueva Sociedad, Caracas. Venezuela. 1999.

<sup>42</sup> Marin Lucas : Sociología de las Organizaciones. Editorial McGraw.Hill. España. 2002.

<sup>43</sup> Martín Lucas. Sociología de las Organizaciones . Editorial Mc Graw.Hill. España. 2002.

<sup>44</sup> Reyes Ponce Agustín: La Estructura orgánica técnica . Editorial. Limusa Mexico.1990.

a los recursos humanos por la alta calidad y simplificación de los servicios, significando la exigencia de recursos humanos calificados para su utilización.<sup>45</sup>

Los medios de trabajo fueron transformándose hasta encontrar una dirección en la trayectoria tecnológica comprendida por una serie de acumulaciones de saberes, con procesos de agotamientos de modalidades productivos para dar inicio a otras formas renovadas de cambios de nuevas técnicas productivas y visión de gestión, se ven prendados al carácter de incertidumbre, volátil natural del mercado. Sin embargo, este panorama conformado por un cúmulo de presiones largas ha dado al surgimiento a un modelo de ingeniería productiva social.<sup>46</sup>

El otro paso, es la flexibilización laboral cambio duro de tecnología de punta, que ha ocasionado cambios de sistema en la organización, afectando a las relaciones sociales organizativas de la empresa, permitiendo el imperativo formas de organización; remitiendo a una nueva realidad laboral.<sup>47</sup>

La flexibilidad será entendida como un mecanismo que rompe con el nivel de rigidez de los métodos y control de tiempos en la producción Taylorista- Fordista, provocaba un aumento del tiempo de pasar entre etapas del proceso en relación con el tiempo efectivamente productivo, por los límites de la segmentación, simplificación y estandarización del proceso para elevar la productividad. Como lo afirma Piore y Sabel<sup>48</sup>, la flexibilización no es un medio que regule ni es un mecanismo que de estabilidad, en la producción,<sup>49</sup> es un facilitador en la segmentación del proceso acortando los pasos en muchos otros más pequeños, seleccionando los pequeños procesos de rigidez, sustituyéndolos por la movilidad entre puestos y categorías, movilidad entre turnos, movilidad geográfica, polivalencia, con una intensidad de, alargarse las jornadas de trabajo.<sup>50</sup>

La flexibilidad al ser implantada en la organización de la producción activa, se centra en las actividades que disponen de mayor especialización y donde haya capacidad competitiva, expulsando aquellas otras actividades con poco relieve al exterior, bajo la configuración de externalización, cuyo mecanismo flexible es utilizado por el empleador mediante la subcontratación a otras proveedoras especializadas. Con esta

---

<sup>45</sup> Novik, Martha : La transformación de la Organización del trabajo. Pag. 132. En Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Coord. Enrique De La Garza Toledo. 2000.

<sup>46</sup> Coriat. Benjamin. El Taller y el Robot. Ensayo sobre el fordismo en la era de la electrónica. Editorial. Siglo XXI. México. 1992.

<sup>47</sup> De La Garza Toledo Enrique: La Flexibilización del trabajo en America Latina. En Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial. Fondo de Cultura Económica. Mexico.2000.

<sup>48</sup> Piore y Sabel Segunda Ruptura Industrial. 2ª edición, Editorial , Alianza, Madrid.S.A.

<sup>49</sup> Piore y Sabel Segunda Ruptura Industrial. 2ª edición, 1999 Editorial , Alianza, Madrid.S.A.

<sup>50</sup> Novic Martha: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. 2000 “ La Flexibilización En America Latina” Mexico. Fondo de Cultura. S.A.

reestructuración de las organizaciones se ha obtenido una reducción de sectores en la parte productiva formal de la empresa creando células de trabajo en cada nivel por una parte, y por otra la empresa ha identificado actividades, que prefiere pasarlas a otras empresas.<sup>51</sup>

La segmentación en el proceso de producción y generación de servicios genera dos efectos: a) la subcontratación, modificando así, el tamaño de la empresa; b) la segmentación de trabajo por genero.<sup>52</sup> Su característica en el proceso de trabajo cambia con la flexibilización numérica interna con la subcontratación, refractando el hecho en la relación de mercado laboral a un empleo fijo subdividido creando otros más pequeños a corto plazo, tal es el caso; del trabajador eventual, temporal, del contratista independiente y con la externalización del lugar como del teletrabajo, provocando al empleo a largo plazo una desviación de riesgo sobre los empleados dependientes.<sup>53</sup>

Otra de las características es la polivalencia que estaría relacionada con la movilidad de fuerza de trabajo de modo horizontal, donde no hay tiempos fijos sino compartidos, porque no existe estándares de puestos establecidos sino una diversidad de designación de tareas.<sup>54</sup> Respecto del tiempo de las largas jornadas de trabajo y su rotación de tareas, estas se desarrollan en un solo nivel: Horizontal.<sup>55</sup>

De este tipo de relaciones se desprende la aplicación de situaciones heterogéneas que conforman una exclusión de la organización formal de trabajo y conforman otra nueva que se inclina a fortalecer las relaciones entre empresa y el aparato financiero, con tecnología de punta y tener mayor agilidad en las negociaciones de mercado obteniendo mayores saberes comerciales y de marketing.<sup>56</sup> Los procesos de modernización y de cambio en la organización quedan reducidos a sectores estrechos, delegando a tareas de calidad a algunos empleados de estos sectores escogidos.<sup>57</sup> Como se podrá observar con la flexibilidad las relaciones de producción y generación de servicios estarán interpretadas por el cambio de sentido práctico del carácter actual del trabajo con el pasado o régimen tradicional, al trabajo, en las

---

<sup>51</sup> De La Garza: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. 2ª edición. Editorial Fondo de Cultura.S.A. Mexico Pag.140.

<sup>52</sup> De La Garza: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. 2ª edición. Editorial Fondo de Cultura.S.A. México Pag.141.

<sup>53</sup> Eduardo Ibarra: Tratado Latino americano de Sociología del trabajo. 2000 “La Transformación de la Organización del Trabajo” Pag.142.

<sup>54</sup> Zafarían: Ibid. Op. Cit., “La Transformación de la Organización del trabajo” Pag. 137.

<sup>55</sup> Novic Martha: Ibid. op. Cit., “La Transformación de la Organización del trabajo”. Pag.133.

<sup>56</sup> De la garza: Ibid. Op. Cit., “Historia de una Relación Conflictiva” . Pag. 178.

relaciones de comercialización, alejaba el carácter de mercancía; de distinta manera, con la flexibilidad en el mercado laboral el sentido del carácter mercantil es nítido.<sup>58</sup>

La expresión en la cualificación del empleo se acentúa, dentro de la organización segmentada, en los cambios de calificación y reglamentación de las relaciones profesionales. Al tener una diversidad de características distintas los objetivos de carrera entre empleados técnicos y especialidades son persuadidos por la organización que se inclina por la preferencia de absorber el recurso de nueva generación de jóvenes dotados de diplomas y/o formados en el extranjero.<sup>59</sup>

La flexibilidad es utilizada como estrategia del empleador como flexibilización negociadora ante las relaciones laborales entre el empleador - los empleados y sindicato. A este último le proponen pasar de una estrategia defensiva a otra flexible y ofensiva reduciendo su poder de identidad, de fuerza con los empleados; de igual modo, al interior de la producción y generación de servicios a los empleados se les reduce su poder de autonomía, quedando dependientes en función de los convenios llamados colectivos, cuya implicancia es el despido masivo por la reducción de costos que la empresa así lo decide, continuando de esta manera con la confección de otros convenios de reducción de personal compensado con un bono. El tratamiento mediante convenios que se opta, como el sostenimiento en que se desarrollan las nuevas relaciones laborales es como una forma ajustada a los síntomas de la productividad de la empresa frente a su competitividad de consumo.<sup>60</sup>

Respecto a la legislación laboral sobre la protección del empleo fue adoptada la supresión de la intervención del estado en las relaciones laborales para el sector privado, y fue impuesta una reforma para el sector público, desde este punto de vista se viabilizó la desprotección del empleo caracterizado en contratos privados los que dan una continuidad desde su forma rígida, intermedia hasta su flexibilidad como ser; los contratos de empleados de confianza, eventuales, subcontratación a pequeñas empresas.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Soria Víctor : Ocupación del Futuro.-Reconversión Tecnológica . Flexibilización del Trabajo.- Editorial. Nueva Sociedad . Caracas Venezuela. 1999.

<sup>58</sup> Petras James: Informe. “Dos generaciones de trabajadores Españoles”. 1º edición , 1990 Editorial Ajo Blanco. ( revista), Madrid. S.A.

<sup>59</sup> Petras, James: Ibid. Op. Cit., Pag.24.

<sup>60</sup> Novic Martha: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. “Transformaciones de la Organización del Trabajo, en América Latina.” Editorial .Fondo de Cultura. México.2000.

<sup>61</sup> Marschall Adriana: Ibid. Op. Cit., Efectos sociales y Económicos de la Legislación. Editorial. Fondo de Cultura, México. Pag. 457. 2000.

Otro aspecto de desregulación de las relaciones laborales es el que implica la disminución del poder normativo de los derechos del trabajo, pudiendo el empleador dejar de pagar horas extras de trabajo, además de desconocer los días libre y licencia, las horas extras, fueron antiguas conquistas de los trabajadores.<sup>62</sup>

Algunos empleados de sectores escogidos,<sup>63</sup> Como se podrá observar con la flexibilidad las relaciones de comercialización, serán re- interpretado el sentido práctico del carácter actual de su trabajo en comparación con el pasado o régimen tradicional. El trabajo en las relaciones de comercialización alejaba el carácter de mercancía, en cambio con la flexibilidad en el mercado laboral, el sentido del carácter mercantil es nítido.<sup>64</sup>

La nueva organización del trabajo va constituirse en el uso y modalidad de una ingeniería social productiva compartiendo en la dirección general de la nueva trayectoria tecnológica, va utilizar en su búsqueda de integración como vía renovadora para obtener ganancia de productividad y por otra parte va necesitar de la búsqueda de flexibilidad de las líneas productivas que la servirán como mecanismo adaptable al carácter del mercado.<sup>65</sup>

El nuevo mecanismo que se desplazará un flujo tendido; consiste en desarrollar el proceso de producción desde la etapa de comercialización hasta su etapa de producirlo.<sup>66</sup>

el desarrollo del pilotaje.- Se da cuando en los programas de trabajo se implanta un método de fases del final a inicio. Su lógica es el trabajo puntual, sin fallas, con calidad, sin embotellamientos de demandas, y con responsabilidad.

Las demandas son las que asignan las tareas; para su cumplimiento exige un control de la fuerza de trabajo de los asalariados en cuando a su responsabilidad; su sistema está comprendido en una organización donde se transparentan las acciones, la información, el lenguaje, las normas, a razón de las

---

<sup>62</sup> Marschall Adriana: Ibid. Op. Cit., Pag.456.

<sup>63</sup> Gutierrez Estrela: La Ocupación del Futuro. Editorial. Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. 1999.

<sup>64</sup> Petras. J.: Dos Generaciones de Trabajadores Españoles. Revista. Informe. Editorial. Ajo Blanco 1990. Barcelona. España.

<sup>65</sup> Coriat.Benjamin . El Taller y el Robot. Ensayo sobre el fordismo en la era de la electrónica. Editorial. Siglo XXI. México. 1992.Pag. 88

<sup>66</sup> Luc. Boltanski, evel Chiapello: El Nuevo Espíritu del capitalismo.2ªEdición. Editorial Akal. S.A. 2002 Madrid España Pags. 120-121.



presiones, ingieren los sistemas y desarrollo tecnológico que exigen a los asalariados sean atendidas las demandas con soluciones a los problema que se les presentan. <sup>67</sup>

Cuentan con un dispositivo MRP (significa un dispositivo de cambio de herramienta rápido, funciona como un previsor de ventas sea en fluctuaciones temporales; o programa de antemano; o la intervención de la instalación de maquinas) que es una técnica de innovación tecnológica adaptada a la flexibilidad, su objetivo es prever ajustando a las soluciones de “Compromiso” como de supervisión desde los proceso de planeación a las combinaciones. <sup>68</sup>

La tecnología de la información que se desplaza por la vía del método de trabajo desde el final- inicio e impulsa al flujo atendido mediante la lógica de este método cumple una secuencia de “órdenes” o demanda que asignan las tareas en los puestos de trabajo, ayudando al avance de los imperativos comerciales que significan la forma de acomodación de la flexibilización en la producción, teniendo como resultados de esta operación la reducción de los insumos del capital circulante, produciendo lo demandado y de los consumos intermedios ( entre capital- trabajo).<sup>69</sup>

El objetivo de esta informatización es generar una administración del ahorro del flujo del propio capital circulante donde los costos de producción llevan consigo la utilidad y consumo de la tecnología y que otros negocios crean las llamadas soluciones inteligentes considerados como elementos.<sup>70</sup> Para que se cumpla esta administración la informatización, con el método de trabajo ayuda también a que se realice el “Salto cualitativo de ahorro en optimizar las relaciones entre los tiempos de operación y tiempo de circulación” resultando por la inflexión tecnológica. <sup>71</sup> Su importancia se encuentra en los tiempos de circulación (alimentación, traslado) se integran compactándose en uno solo, y siempre será este tiempo compatible con las secuencias temporales de la producción y cuando esto sucede hay una integración entre la administración que produce una economía con las aplicaciones de las técnicas, con las respuestas de los grupos de asalariados , clientes internos, proveedores.<sup>72</sup> Debido a que la competitividad de las mismas dependen no solo de la integración técnica sino de las relaciones sociales que se establecen dentro de la

---

<sup>67</sup> Coriat. Benjamín. El Taller y el Robot. Ensayo sobre el fordismo en la era de la electrónica. Editorial. Siglo XXI. México. 1992.Pag.89.

<sup>68</sup> Coriat.Benjamin. Ibid. Op. Cit., Pag. 90.

<sup>69</sup> Coriat.Benjamin. Ibid. Op. Cit., Pag. 91.

<sup>70</sup> Coriat Benjamín. Ibid. Op. Cit., Pag. 93.

<sup>71</sup>Coriat, Benjamín. Ibidem. Op. Cit.Pag.93

<sup>72</sup> Coriat, Benjamín. Ibid. Op. Cit., Pag.94.

firma como de las firmas en su entorno; dada la interconexión o integración en red de esa línea son con fuertes movimientos de producción que tienden a cambiarse e sistemas integrados <sup>73</sup>

El justo a tiempo o calidad total, es otro de los dispositivos técnicos de innovación organizacional que son compatibles con el método y su lógica, colabora en el ajuste del tiempo; es una relación sostenida entre los grupos de asalariados, y proveedores realizando su efectividad. <sup>74</sup>

### **El control con la tecnología.-**

Al tiempo de dar una coherencia con el método a las presiones comerciales, es decir, a la flexibilidad productiva que genera un desequilibrio de las demandas, es remplazado por el dispositivo MRP (significa un dispositivo de cambio de herramienta rápido, funciona como un previsor de ventas sea en fluctuaciones temporales; o programa de antemano; o la intervención de la instalación de maquinas) generando su eficacia con la presión a los asalariados quienes equilibran y regulan a las demandas. <sup>75</sup>

### **El control de gestión.-**

La productividad y la calidad se busca por la flexibilidad de las tareas que realizan los asalariados en sus puestos, cuyo control de nivel es pegado a su movilidad y a su multiespecialización en tiempos compartidos, dado que no hay estándares ni asignación de tareas, avocada a la cooperación en la producción, donde el destino de la ganancia productiva se debe al aumento sistemático del salario y su bono de producción. <sup>76</sup> La productividad deja de ser una adhesión mecánica, para transformarse en un resultado del sistema o condiciones de gestión y es cuando requiere de un control sobre la gestión y para que sean reales y tenga sostenimiento en el tiempo, requiere de modos de cooperación racionales basados en consenso que tienen el dominio, para entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega <sup>77</sup>

La capacidad competitiva va estar comprendida en la eficiencia alcanzada por el razonamiento, creativo que tienen los dependientes asalariados en generar una negociación económica a favor de la empresa, en cuyas exigencia en la organización del proceso de trabajo no se deben a presiones técnicas sino a

---

<sup>73</sup> Novick Martha. La Transformación de la organización del trabajo: El Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Editorial Fondo de cultura Mexico. 2000. Nota. En la opinión de Zarifian Phellipe (1990) Pag. 138.

<sup>74</sup>Martha Novik: Ibid. Op. Cit.Pag.138.

<sup>75</sup>Martha Novick: Ibid. Op. Cit. Pag.133

<sup>76</sup>Martha Novick. Ibid. Op. Cit. Pag.138.

<sup>77</sup>Martha Novick: Ibidem Op. Cit. Pag. 138.Nota se da injerencia a la idea de Coriat “ Para fraseando”

sostener el control de esa eficiencia, en tanto que la eficacia ingresa con la noción de competitividad sistemática que significa el cambio de las relaciones entre todos los niveles.<sup>78</sup>

La eficiencia productiva se realiza en aquellas actividades donde disponen mayor especialización y capacidad competitiva y esta asociada directamente con los aprendizajes productivos que son dinámicos y evolucionan constantemente.<sup>79</sup>

La diferencia con el pasado es que antes la eficiencia estaba alcanzada por la experiencia y conocimiento del dependiente, y la eficacia por el grado desarrollo organizacional. Con el cambio de sentido de cooperación, actualmente lo que se busca es en obtener las mejores ventajas en el mercado para ser estas competitivas, (a costa de la exclusión de los empleados, la baja de las relaciones laborales, de la descentralización en la organización). La obtención de tener mejores ventajas están en las perspectiva de una nueva lógica económica que persigue los alcances de la comercialización, en una organización segmentada que reduce a sus sectores como su integración de niveles verticales mediante la externalización de las actividades que coadyuvan de manera directa a la reducción de inventarios, costos de fuerza de trabajo en la integración horizontal de cada nivel.<sup>80</sup>

#### **La competitividad como control.-**

La competitividad como capacidad productiva influye en el precio, calidad y variedad del producto<sup>81</sup> al ingresar al proceso de comercialización por el mercado, influye en forma adhesiva a la lógica del flujo con dar soluciones o ratificar el problema con optimización a la organización; con mucha fuerza y presión al comportamiento del trabajo en equipo, en cada uno de los asalariados que aporta con calidad sus capacidades y cualidades<sup>82</sup>

El alcance de la productividad, ahora se segmenta la organización productiva para fortalecer las relaciones entre empresas con los procesos de toma de decisiones, el aparato financiero, el mercado; Con la tecnología y la rapidez de las ventas que necesariamente requiere del aumento en el saber comercial <sup>83</sup>

---

<sup>78</sup>Eduardo IbarraColorado:Tratado Ibid. Op. Cit., Teoría de la Organización , Mapa Conceptual de un territorio en Disputa. Nota: Considerando el pensamiento de Harry Braverman Ref.a su obra"La-bor and Monopoly Capital" Pag.271.

<sup>79</sup> Manifiesto Contra el trabajo. Grupo Krosis. Alemania. Editorial Española Virus. Febrero. 2002. [www.rebelión.org/eco/Kurz](http://www.rebelión.org/eco/Kurz).

<sup>80</sup> De La Garza: Tratado Latino Americano de sociología del Trabajo. 2Edición. Editorial fondo de cultura. S.A. México.2000.

<sup>81</sup>De La Garza : Ibid. Op. Cit. Pag. 271.

<sup>82</sup> Carrillo José.Ibid.Op. Cit. Pag.191. Calificación y Competencias Laborales.

<sup>83</sup>Carrillo José Ibidem.

Con la innovación de la organización, la división del trabajo sufre un reajuste en su desenvolvimiento, al integrarse con el mecanismo de flexibilización que apuntalados por la trayectoria tecnológica ayudan que el movimiento general tenga una recomposición y reajuste de la división del trabajo acortando el tramo y subdividiendo en cada uno de ellos en varias funciones.<sup>84</sup> De esa forma va a manifestarse la división del trabajo apegada a los cambios drásticos generados por las técnicas a sus usos; ellos ayuda a la ponderación de los especialistas profesionales, en las modalidades inicia la expulsión de ciertas categoría de empleo de trabajo al confinamiento de áreas subalternas<sup>85</sup>

La calificación actual es alcanzada como un espacio de muchas dimensiones destacada por las nuevas tecnologías exige un perfil del trabajador.<sup>86</sup> Bajo una estructura de control es cuando se incrementa la mano de obra calificada, la responsabilidad y flexibilidad, se explya la calificación a los niveles con autonomía y capacidad de decisión.<sup>87</sup>

Su representación en aptitudes inteligentes como “La facultad de razonamiento en las capacidades cognitivas de percepción, de abstracción, de resolución de problemas; iniciativas del asalariado con el desarrollo de capacidades de cooperación incluyendo la división de responsabilidades<sup>88</sup> Sintetizando, es la necesidad de cualidades subjetivas combinadas de distintas manera con las competencias sustraídas de las capacidades de su aprendizaje individual, adquirida formalmente y profesional, con el saber actuar que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna<sup>89</sup>

Todos estos saberes que devienen de muchos aspectos son parte de las distintas competencias donde lo específico de esa noción radicaría en permitir relevar el carácter particular de las cualidades mencionadas, que frente a una calificación podía ser definida en forma homogénea, en virtud de que recoge tanto cualidades profesionales como sociales en su comportamiento.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Coriat. El Taller y el Robot. Ensayo sobre el fordismo en la era de la electrónica. Editorial. Siglo XXI. México. 1992. Pag. 179.

<sup>85</sup> Coriat. Ibid. Op. Cit. Pag. 187.” Con el efecto de reclasificación es concerniente a la evolución conjunta de la división del trabajo y de los modos dominantes de una organización”.

<sup>86</sup> Carrillo José. Calificación y Competencias Laborales: El Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Editorial Fondo de cultura México. 2000. Nota. en la opinión de Stroobans (1991) Pag. 191

<sup>87</sup> Carrillo José. Ibid. Op. Cit., Pag. 193

<sup>88</sup> Novick Martha. Calificación y competencias Laborales: El tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de cultura México. 2000. Pag. 196

<sup>89</sup> Zarifian. P. Calificación y competencias Laborales: El tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de cultura México. 2000. Pag. 203

<sup>90</sup> Zarifian. P. Ibid. Op. Cit., Calificación y competencias Laborales. Pag. 190

Las diferencias entre calificación y competencia expresadas anteriormente no son exclusivas del modelo de competencia tiene a su consideración el costo de la estabilidad de las situaciones de trabajo y de las fallas encontradas en la organización productiva donde deja de tener relevancia el puesto de trabajo como fundamento y referencia volcando su importancia a las calificaciones “Tácitas” que se oponen a las calificaciones “formales”. Deja de haber competencia del puesto prevaleciendo la competencia singular del individuo, en su amplitud cognoscitiva, social y personal.<sup>91</sup>

La aplicación de la competencia laboral en la empresa, se difunde a partir de la producción de gestión de calidad y flexibilización, conjuntamente con las innovaciones tecnológicas que generan sistemas de aprendizajes continuos donde la calidad y la dirección de dichos esfuerzos producidos por cada asalariado son calificadas <sup>92</sup>

Pero se debe recalcar que las manifestaciones expresadas anteriormente se deben (para la ocupación del puesto) implícitamente responde a la exigencia de su mayor participación en la producción y comunicación entre los distintos grupos de asalariados de la empresa, afirmando de esta manera el cambio en las relaciones entre empresa/lideres y lideres/ asistentes <sup>93</sup> y despeja una nueva cultura de la colaboración en la producción, dejando el principio jerárquico antiguo que desde el puesto garantizaba un amplio conjunto de funciones distintas, las mismas que se encontraban separadas y con una ausencia de criterios en sus rendimiento ligados a la responsabilidad del puesto.<sup>94</sup>

#### **El control a la fuerza de trabajo en su comportamiento.-**

La Coherencia en el comportamiento Se comprende como un proceso de control bajo la presión que se impulsa sobre el líder y su equipo en su conducta, el sistema de flujo <sup>95</sup>

#### **Control en el trabajo de grupo.-**

En cambio ahora está conformado por una ingeniería colectiva de asalariados multidisciplinados donde se desplaza la auto organización y el auto control individual en el trabajo; están formados por equipos. <sup>96</sup> Por

---

<sup>91</sup> Hirata Helena. Reorganización de la Producción y transformaciones del trabajo. “Discusión de los Paradigmas Especialización flexibles modelo japonés,” Nota. P. Zarifian. 1993. Pag.197.

<sup>92</sup> Carrillo Jose. Calificación y competencias Laborales: El tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de cultura Mexico. 2000. Nota. en opinión de Mertens, (1996) Pag. 202-203

<sup>93</sup> Novick. Martha. Calificación y competencias Laborales: El tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de cultura Mexico. 2000. Pag. 196

<sup>94</sup> Boltanski Luc, Eve Chiapello. El Nuevo espíritu del Capitalismo. 2ªEdición. Editorial Akal. S.A.2002 Madrid. España. Pag.110

<sup>95</sup> Luc. Boltanski. Ibid. Op. Cit., Pag. 119.

líderes cuya visión es garantizar la adhesión de los asalariados sin recurrir a la fuerza al contrario se trata de lograr su adhesión por el sentido de atraerlos a su capacidad compartida (colectiva). Cada uno sabe su trabajo sin necesidad de una orden. Su rol es creativo, coordinador de equipo que los moviliza.

Otro personaje es el experto es el que detenta la información para entrar en la competición tecnológica. Ambos personajes orientan que el autocontrol sea de grandes beneficios, ya que en la economía competitiva la diversidad de capacidades se establece en satisfacer a sus clientes esta el éxito. El esfuerzo por organizarlos en “equipo autónomos responsables”, su responsabilidad va estar sujeta a la movilización de su fuerza de trabajo, al control que emiten los dispositivos flexibles tecnológicos cotidianamente, de sus procedimientos su competencia técnica se expone. En cambio, cuando se trata de su autocontrol en un ámbito donde sostienen relaciones con proveedores existe presión, el trabajo con los colaboradores es conjunto, hay gente comprometida con la empresa como también hay nuevos asalariados subcontratados, o con contrato fijo, y para que se cumplan con coherencia toda la movilización, todos los procedimientos en la producción; se tiene que tener un autocontrol de cada uno de los asalariados, Lo cierto es que se requiere la confianza de todos para conformar alianzas estratégicas para la empresa

**La red es el control del trabajo de equipo**, y mientras que la red es utilizada por la empresa para controlar las actividades de los asalariados y cambiar sus ritmos de trabajo y esto lo llevan a cabo por medio de las decisiones inteligentes que se producen en los problemas <sup>97</sup>

La cultura gerencial del consenso y cooperación es un acto mecánico no voluntario en respuesta de la flexibilización de los mercados de trabajo y de los cambios de mayor tensión en el proceso de trabajo. Los efectos en los cambios de espacio, de reproducción de la fuerza de trabajo, provocaron modificaciones estructurales subjetivas e ideológicas en la fuerza de trabajo.<sup>98</sup>

La subjetividad como elemento en la producción.-

El proceso de producción está acompañado de la integración de la subjetividad al proceso de trabajo, a través de la búsqueda de la obtención del autocontrol de cada trabajador, mediante de su interiorización de las necesidades objetivas del proceso laboral.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Boltanski Luc, Eve Chiapello. El Nuevo espíritu del Capitalismo. 2ª Edición. Editorial Akal. S.A. 2002 Madrid. España. Pag. 120-121.

<sup>97</sup> Zarifian. Phellipe. Producción, Mutaciones del trabajo y lógicas de Servicio. Pag. 190.

<sup>98</sup> Guadarrama, Olivera. Rocío. La Cultura Laboral: El tratado Latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial Fondo de cultura México. 2000. Pag. 237

<sup>99</sup> Calderón. Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido: un Caso en el sector telemarketing. Nota. este texto se articula al doctorado del autor. Lecture in Sociology at the Université de

**La confianza** es el signo de que la situación está bajo control. La nueva gestión empresarial insiste sobre la necesidad de desarrollar este tipo de relaciones, sobre la importancia de ser uno mismo digno de confianza y de alejar de los negocios a aquellos que lo traicionan. La confianza en el autocontrol se designa como una relación segura de uno mismo y atraído a la adhesión, pero de una manera sentida con satisfacción (verdadera) en tenerla en el otro y así poder generar alianzas estratégicas. Donde esta situación esta alejada de la competencia técnica solo moviliza la personalidad como un todo. Es como la confianza, es el signo de que la situación esta bajo control.<sup>100</sup>

Es la integración de la subjetividad del trabajador al proceso de trabajo, a través de la búsqueda de la obtención del auto control de cada trabajador, que se realiza como estrategia de la gerencia,<sup>101</sup> Su rol pone énfasis en la reorganización de los procesos productivos, su importancia se encuentra en la necesaria participación de los asalariados cuando hay un cambio de sentido de cooperación al antiguo, se localiza en la implicación o compromiso de los trabajadores y su relativa autonomía para la gestión de los procesos productivos, así como su pertenencia o la necesaria identificación de la fuerza de trabajo con los valores de la empresa y esto es necesario para garantizar supervivencia y resaltar a la empresa. Por ello se puso en práctica los dispositivos de calidad total que buscan garantizar la descentralización de la gestión del trabajo. “La participación” es otro de los dispositivos que puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización, una reducción de costos, un incremento de la productividad y la calidad, dándoles el poder de decisiones organizativas, y la autoridad <sup>102</sup>

**La subjetividad** es el proceso de asimilación y apropiación que tiene el individuo, dando interpretación al sentido de la práctica social.<sup>103</sup>

La conformación de la subjetividad es un proceso en la medida en que se trata de una articulación de moléculas de elementos subjetivos, como:

---

Picardie(Amiens);Research-Fellow at CNRS.G. Fridmann (Universite Paris I) Stephen.Bouquin Wanadoo.fr. Nota. Braverman. Pag. 2.

<sup>100</sup> Luc Boltanski Eve Chiapello. El Nuevo Espíritu Del Capitalismo. 2ª editorial. Ediciones Akal, S.A. 2002 Madrid España. Pag.132-134.

<sup>101</sup> Braverman. Pag. 2. Calderón

<sup>102</sup>Calderón. Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido: un Caso en el sector telemarketing. Nota. este texto se articula al doctorado del autor. Lecture in Sociology at the Universite de Picardie(Amiens);Research-Fellow at CNRS.G. Fridmann (Universite Paris I) Stephen.Bouquin Wanadoo.fr. Nota. En la opinión de Lahera, 2005 pag.396.

<sup>103</sup> De La Garza. Enrique: Art. “Subjetividad y Movimientos sociales”: Subjetividad Umbrales del Pensamiento.

- a) Los cognoscitivos que son aprendidos de la propia experiencia.
- b) Los valorativos; que son elementos de la psiquis que el propio sujeto atribuye o pondera a cada acción que realiza y se en encontrarán los valores éticos.
- c) Los sentimentales, que son elementos de psiquis y configuran en general la emoción, pensamiento y la acción.<sup>104</sup>
- d) De la personalidad, que es la dinámica de actitudes y hábitos que están montada sobre los mecanismos psico-físicos, y de las pautas culturales socialmente transmitidas y, que comprende todas las adaptaciones de los motivos, deseos, propósitos de este individuo.
- e) Estéticos; que son formas de razonar o discursivos. Estos elementos que dan lugar a la individualidad de las personas, van cambiando con las nuevas experiencias significativas desde las pequeñas relaciones cotidianas, que crecen conjuntamente con las experiencias significativas, y que se van magnificando conforme el sujeto va cambiando a espacios de relaciones laborales, o profesionales que son espacios más abiertos, con muchas posibilidades para el individuo construya su mundo de vida. Todo ello generará experiencias con significaciones, que retroalimentará a los elementos subjetivos por la interacción con otro contingente empleado, como por las muchas posibilidades de relaciones del sujeto con el trabajo.<sup>105</sup>
- f) Las experiencias significativas son los saberes que se translucen en las vivencias que un sujeto tiene por medio de su accionar sea en la interacción con otros individuos de su medio o de otros medios. El que los saberes sean asimilados y las significaciones tengan más sentido que otras, hace que cambie el orden jerárquico entre los elementos subjetivos, donde uno imperará sobre otro y sucesivamente, en una situación que se denomina retroalimentación.<sup>106</sup>

---

. Editorial. Antropos. Mexico. 1997

<sup>104</sup> De La Garza Enrique. Art. “ Subjetividad y movimientos sociales”: Subjetividad Umbrales del Pensamiento. Editorial, Antropos. México.1997.

<sup>105</sup> De La Garza. Enrique : Subjetividad Umbrales del Pensamiento.- “Subjetividad y Movimientos Sociales” Editorial. Antropos. México.1997.

<sup>106</sup> De La Garza. Enrique. Art. “ Subjetividad Umbrales del Pensamiento. “Subjetividad y Movimientos Sociales” Editorial. Antropos. México. 1997.



El individuo es un organismo que responde a los niveles de comprensión simbólicos e interpretativos, por su capacidad de poseer un “sí mismo, que está representado en la construcción del objeto que constituye para sí.<sup>107</sup>

Esta categoría “Sí mismo,” es el ámbito en que existe una asociación entre los elementos subjetivos, en especial los sentimientos y de personalidad que en el proceso de asimilación de los saberes referentes a los valores éticos, permiten y regulan la actitud de las personas; estos valores provienen adheridos a las exigencias que el mismo individuo las forja para sí mismo cuya constancia conforma su carácter.<sup>108</sup>

Estas “moléculas” y elementos subjetivos de la subjetividad, para poder externalizarse lo hace mediante el relato de cada uno de los sujetos que según los tramos, saldrán bajo la forma de interpretación, significación y sentido de su narrativa. La particularidad de la subjetividad consiste en que puede reconocer la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción en todo su accionar porque en ella esta llena de significaciones, cuenta con las características de ser continua, y es así, como se manifiestan en la práctica social.

El relato no es una simple crónica de los acontecimientos; es una forma al avance del tiempo, sugieren motivos que explicarían por qué ocurren cosas, muestran sus consecuencias.<sup>109</sup>

La comprensión del sentir en esa narrativa de la subjetividad, se da con la descripción de una situación o problema que le fueron muy comprometedoras. El análisis de esta narrativa tendrá el sentido de realidad o verdades en una primera instancia general; con las sucesivas narraciones el sentido de la misma se irá particularizando según su profundidad hasta llegar un momento en que el sentido de la continua narración va a particularizarse en el propio Yo.<sup>110</sup>

Las características que tendrá el sentido de verdad o realidad en estos tramos narrativos es que en el primer tramo será una apropiación de la realidad más general, en las que se exponen las

---

<sup>107</sup> Cita (...) Herbert Mead . Perspectiva y Método: Cpa. “La Posición Metodológica del Interaccionismo Simbólico”  
2º Edición, Barcelona Hora. España. 1982.

<sup>108</sup> Heller Agnes. Hipótesis Para Una Teoría “Marxista de los valores”. Editorial. Grijalbo- México.1978.

<sup>109</sup> Sennett. Richard. La Corrosión del Carácter del Trabajo. Editorial. Anagrama. S.A. Barcelona. 2000

<sup>110</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter del Trabajo. Editorial. Anagrama S.A. Barcelona 2000

estructuras subjetivas parciales a un marco amplio de muchas posibilidades sobresaliendo una de las muchas estructuras subjetivas parciales. Como segundo tramo será una apropiación de la realidad menos general más específica. En el tercer tramo, será una apropiación de la realidad específica en la que en el marco amplio de posibilidades sobresalga la estructura subjetiva, generando una re jerarquización o como puede llegar a suceder que ocasione una ruptura con las demás estructuras parciales que salen de zonas muy sumergidas.<sup>111</sup>

Esta interpretación de la subjetividad difiere de aquellas versiones flexible actuales de creer que ellas es una colección de fragmentos, entre mezcladas y pegadas en la superficie y que la interpretación de ese sentir estaría considerado como otro incidente; de lo que se trata en la fragmentación del tiempo narrativo es que en su particularidad se encuentra el medio, la especificidad del sujeto.<sup>112</sup>

Es por eso que se afirma que el presente puede crear narrativas coherentes sobre lo que ha sido el pasado, ya que cuenta el presente como una estructura de carácter de recuperación.<sup>113</sup>

Si establecemos que el carácter laboral del trabajo en la situación del tiempo pasado, en su configuración tenía una particularidad que era a largo plazo, donde el individuo que obtenía un puesto contaba con la posibilidad de hacer carrera y constituía una experiencia profunda en la que el desarrollo del carácter del trabajo era posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo, lo mismo podemos decir de su narrativa.<sup>114</sup>

Para entonces la carrera no era sinónimo de profesión aunque no existía tampoco ninguna inquietud de hacerlo distinto. Con el cambio flexible y a corto plazo, la carrera y profesión son sinónimas, como elemento de poseer mayor capacidad para un puesto temporal, con ello el desarrollo del carácter del trabajo tienen una narrativa de discontinuidad<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Sennett Richard La corrosión del Carácter del Trabajo. Editorial. Edición Anagrama S.A. Barcelona 2000.

<sup>112</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter Del Trabajo. Edición. Editorial. Anagrama.S.A. Barcelona.2000

<sup>113</sup> De La Garza Enrique. El tratado Lino americano de Sociología del Trabajo 2 editorial. Editorial Fondo de Cultura. México. 2000

<sup>114</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter.. 1º Edición. Editorial. Anagrama. S.A. Barcelona. 2000

<sup>115</sup> Ibid. Pags.36.

El propósito de este proceso es no reducir al individuo a una estructura social, sino a un análisis de sujetos con subjetividades, como un espacio de posibilidades abiertas para una acción viable de las personas en las estructuras de las relaciones laborales en la producción de la división técnica, la división social que se explicita en una relación trabajador- trabajo, trabajador-empleador, sindicato-empresa. Para ello las herramientas que hacen posible el sostenimiento de la relación laboral y el sujeto con subjetividades dentro de las estructuras establecidas de una manera no abstracta, sino con realidad, serán todas las significancias y valoraciones positivas que constituyen prácticas profundas, transcendentales en la vida del sujeto.<sup>116</sup>

De manera que el principal sentido valorativo, en la experiencia del sujeto y sus subjetividades será en el carácter del trabajo, actividad.<sup>117</sup>

El concepto de subjetividad laboral va estar constituido por los cambios de comprensión que tenga el carácter del trabajo en las experiencias profundas de los sujetos.

La subjetividad laboral es calificación de sí mismo que conforma su carácter del trabajador y como quiere ser valorado por los demás.<sup>118</sup>

El carácter del trabajo se fortalecerá en las siguientes acciones: en las rutinas del trabajo, en el tiempo de trabajo, en los procesos repetitivos de trabajo, en los ritmos. Por los cambios de sentido de las experiencias significativas, en los saberes que son asimilados subjetivamente en la valorización subjetiva del sujeto. Los elementos subjetivos estarán en la seguridad laboral, en las relaciones duraderas, saberes mutuos, compromisos mutuos, lealtad, solidaridad.<sup>119</sup>

La subjetividad laboral que se construye en el sujeto es todo un espacio amplio de experiencias con significaciones profundas de realización, de proyección, de la superación de status, mediante su aspiración a la movilidad social, como un modo de vida.<sup>120</sup> La valorización del sujeto en el campo laboral es asumida en la constancia estabilizadora del trabajo y se debe a la aceptación de un acto de sumisión a horarios de rutina en la que genera ciertos saberes mutuos colectivos.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> Sennett.Richard.La Corrosión del Carácter.. . 1ªEdición. Editorial Anagrama.S.A. Barcelona.2000.

<sup>117</sup> Ibid. Op. Cit. Pags.45.

<sup>118</sup> Ibid. Op.Cit. Pags.47

<sup>119</sup> Ibid. Op.Cit. Pags.52

<sup>120</sup> Ibid. Op. Cit. Pags.58

<sup>121</sup> Ibid. Op. Cit. Pags 93

El sentido del líder o autoridad esta formada en el carácter de la ética clásica del trabajo, donde el individuo tenía que pasar por cierta prueba antes de obtener con satisfacción su gratificación impostergada y se trataba de probarse a sí mismo por medio del esfuerzo.<sup>122</sup>

Así, de la misma forma que los procesos de modernidad flexibles en una organización laboral generan una compleja individualidad de carácter también producen un distanciamiento entre el contexto laboral con el cotidiano.<sup>123</sup>

En el sentir del sujeto, el mismo se extraña y vierte el sentido de inseguridad con otra condición emocional como el riesgo, de no poder moverse de un lugar a otro, de no encontrar empleo, soslayando las condiciones bajas en que se encuentra el empleo.<sup>124</sup>

Desde otro ángulo la subjetividad implicada en la organización laboral tiende a reaccionar con carácter de resistencia o de auto control, en esta situación es la organización laboral conexiona dispositivos de control<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Ibid. Op. Cit. Pags.94

<sup>123</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter 1º Edición . Editorial. Anagrama. S.A.Barcelona 2000

<sup>124</sup> Ibid. Op. Cit. Pags. 125

<sup>125</sup> Calderon. Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido: caso en el sector Telemarketing. Nota. Este texto se articula al doctorado del autor. En la opinión de Lahera, 2005. pags 396.

## CAPITULO II

### ASPECTOS HISTORICOS DE ENTEL

#### PRIMICIA Y DESARROLLO

ENTEL es proyectada el 22 de diciembre 1965, bajo la Junta Militar de gobierno presidido por los generales René Barrientos Ortuño y Alfredo Ovando Candia, quienes atribuyen una ponderación de ser una empresa mixta, con la asignación de todos los servicios públicos de telecomunicaciones que<sup>126</sup> para entonces estaban referidos a: telex, telegrafía, telefonía pública fija. En el desarrollo de su dinámica el gobierno decide generar un fondo para la apertura de su personería jurídica.<sup>127</sup> con la finalidad de ser un mecanismo beneficioso para ENTEL con una doble partida, por una parte se capitaliza y por otra se efectuaría una mejora sistemática de los servicios transferidos; es como nos explica la información que seguida a esta resolución se aplica otra, afectando al usuario<sup>128</sup> como recursos económicos financieros en bien del desarrollo de ENTEL.

La recaudación del capital de los usuarios bolivianos, por la vía de esta fuente permitieron abrir una cuenta especial en el Banco Central de Bolivia con \$b. 206.667 fueron recaudados en el segundo semestre de 1966, constituyendo el capital inicial para poner en marcha a la empresa. Seguidamente, el entonces Coronel Sigfrido Montero abrió las posibilidades para la conformación de una comisión organizadora de ENTEL, integrada por militares, abogados y representantes de las empresas municipales de teléfonos de Cochabamba, Oruro, Santa Cruz y La Paz constituyendo su personería jurídica..<sup>129</sup>

El inicio de sus actividades técnicas fue un 16 de julio de 1966 en una modesta oficina de la calle Colombia en la ciudad de La Paz, prestando servicio telefónico entre las ciudades La Paz, Oruro, Cochabamba mediante una red de onda corta (Carrier) que le fue transferida por la compañía Internacional de Radio Boliviana (Cirbol). Su organización laboral comprendía a 37 funcionarios en las tres ciudades. (que se logró a raíz de la creación de un plan maestro comprendido en la instalación de una red de altas frecuencias (HF), aparatos inmensos para la transmisión para el mejoramiento de la

---

<sup>126</sup> Clovis Velasquez Aquizalet. Libro De Oro 1º editorial . edición ENTEL.2000,

<sup>127</sup> Revista de Comunicaciones de Entel . op. Cit. “mediante una resolución ministerial, impone una sobre tasa del 5% a las tarifas de las empresas monopólicas en especial inglesas, que funcionaban en todas las principales capitales del país desconocidas por las telefonías locales”. Pag.23

<sup>128</sup> Ibid. Apenas un día después el 20 de julio de 1966, el gobierno nuevamente emitió otra resolución, eleva la sobre tasa de \$b. 1 y \$b. 10, aplicada a la tarifa mensual de cada línea telefónica y a toda nueva conexión respectivamente, que cobran las empresas de telefónicas del país. Pag.24

<sup>129</sup> Revista de Comunicaciones de ENTEL. Op. Cit. Pag.24.

comunicación telefónica entre los centros de mayor importancia en La Paz y Santa Cruz la comisión organizadora del estado con el propósito de consolidar a la empresa requirió “de una II reunión internacional celebrada en Washington del 25 de octubre al 2 de noviembre de 1966, o sea la II reunión de la Comisión Interamericana de CITEL” (ENTEL. 1994.)

El plan maestro fue sustentado mediante un crédito del banco Interamericano<sup>130</sup> para la ejecución de un plan maestro, entre otras formalidades el estado sostiene un contrato con la firma Communication Systems Incorporated, para la elaboración del “estudio de factibilidad económico y técnico” de la fase I del plan maestro requerido por el BID,<sup>131</sup> La adquisición de este crédito del BID, permitió tener equipos de transmisores – receptores Granger, antenas logarítmicas y obras civiles.

En todo lo que asevera el autor Clovis “ENTEL es una organización creada para contribuir, positivamente, al desarrollo de las actividades generales del país, mediante el establecimiento de eficientes y confiables servicios telefónicos.”<sup>132</sup>

## 2.2 EL PASO DE UNA ECONOMÍA MIXTA A OTRA ESTATAL CENTRAL

Se realiza el año 1973, el paso de su administración descentralizada sujeta a la fiscalización y supervisión del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, llegando a tener entre sus primeros logros, un gran salto en mayo de 1977, inauguró la red troncal de microondas, mil kilómetros de comunicación con estaciones terminales en La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa Cruz y diez estaciones repetidoras en Viacha, Copacabana, El Salto, Luribay, Negro Pabellón, Tapacarí, Corumba, Veladero, Samaipata y El Villar.<sup>133</sup>

Contó con los servicios de: transmisión simultánea de telefonía, telegrafía, fax, datos y televisión las 24 horas del día, también se hizo necesario la ampliación del equipo multiplex compatible para la red troncal de micro ondas generando <sup>134</sup> hasta 492 circuitos de canal o sea 984 tarjetas terminales para telefonía y hasta 106 circuitos o sea 312 tarjetas terminales para telegrafía y telex, fue completada en mayo 1978 con el préstamo de un 1.073.857 dólares que los concedió la empresa Schroder Wagg Inglesa.<sup>135</sup>

El sistema automático nacional e internacional de telex, fue inaugurado el 23 de marzo de 1977 y su segunda fase en febrero de 1978, en noviembre del mismo año entro en funcionamiento el enlace provisional en UHF en ciudades de Cochabamba y Trinidad.

---

<sup>130</sup>Clovis Velásquez Aquizalet Libros De Oro 1º editorial, Edición ENTEL 2000. op. Cit. “ Se encamino un crédito de \$us. 9.000.000 millones de dólares americanos” Para la ejecución del plan maestro de ENTEL. Avaló el contrato que el ministro de comunicaciones sostuvo con una empresa comercial norte americano para la elaboración del estudio de “factibilidad”. Requerido por el mismo agente.

<sup>131</sup> Ibid con cargos a fondo de “pre inversión” que administrado la Corporación Boliviana de Fomento.

<sup>132</sup> Ibid. Op. Cit. Pag. 74.

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Ibid. Op. Cit.2 Con la inversión del BID.

<sup>135</sup> Ibid. Nota: La inversión de 7.8 millones en Dólares Americanos, financiado por el BID.

De igual forma ENTEL contaba a partir de 1979, con la Red Nacional de Conmutación telefónica Automática que permitía al abonado hacer llamadas sin operadora, sino por Discado de Distancia Directo (DDD) a cualquier punto de la red de larga distancia por Micro Ondas, con \$us. 10.0 millones financiados por el Banco Do Brasil y Cacex, su equipo fue previsto por la empresa Ericsson do Brasil y la capacidad inicial instalada fue de: La Paz 911 troncales, Cochabamba 407, Santa Cruz 398 y Oruro 390.<sup>136</sup>

El proceso de comercialización comenzó en diciembre de 1979, con la adquisición de la estación terrena Tiwanaku, instalada en Villa Salomé, de la ciudad de La Paz a 7.5 Km. que permite transmitir las comunicaciones telefónicas, telegráficas, telex, posteriormente el facsímil, datos y televisión con el exterior del país mediante enlaces por satélites de telecomunicaciones internacionales y estaciones terrenas similares en países corresponsales.<sup>137</sup>

Este proyecto permite en rutas como nexo principal para el tráfico entrante, saliente y en tránsito de y a través de Bolivia. Inicialmente, operó en forma semiautomática, hasta que las empresas telefónicas locales lograron contar con la capacidad suficiente para permitir el Discado Directo Internacional. El enlace provisional de UHF, se instaló entre las ciudades de Trinidad y Cochabamba para cubrir parte de la demanda existente con operaciones semiautomática, ODD, discado directo desde la operadora al abonado remoto y local; habilitándose a 6 canales de voz y un canal de telegrafía y el costo fue con recursos propios desde el año 1980.<sup>138</sup>

Durante los primeros años 1970 En su proceso de organización laboral contó con una tecnología nos informa el autor, “su tecnología se basó en centrales manuales o “paso a paso”, como lo fueron las centrales electromecánicas y finalmente las digitales esto requirió gran personal para operar las grandes centrales, quienes conectaban físicamente las dos líneas que entraban en comunicación, o en términos técnicos le llaman la acción de conmutación”<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> Ibid. Op. Cit., Pag. 75.

<sup>137</sup> Clovis Velasquez, Aquizaletch : Libro De Oro DE LA EVOLUCIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES – 1843 Editorial ENTEL 2002.

<sup>138</sup> Ibid. Op. Cit. Pags. La CAF (Corporación Andina de Fomento) invirtió en el costo del Sistema de discado directo. \$us. 915,414,010. Dólares Americanos.

<sup>139</sup> Ibid. Op. Cit., Pag, 92.

Las ventajas afloraron en ENTEL Bolivia con la obtención exclusiva de la telefonía de larga distancia en función a llamadas nacionales como internacionales realizando con el sistema micro hondas, lo que determino el paso abierto a crecer en la red de las comunicaciones, ENTEL cobraba y controlaba las llamas de larga distancia tanto en las emisoras de radio, como de las empresas de telefonía fija local de todo el país por contar con la centralización de su sistema operativo para larga distancia; este proyecto tuvo continuidad hasta los años 1989, anteriormente se decreta el 21060.<sup>140</sup>

### **2.3 LA CREACIÓN DEL INSTITUTO DE CAPACITACIÓN EN TELECOMUNICACIONES**

Simultáneamente, ante el emprendimiento técnico y el desarrollo rápido de ENTEL por haberse propuesto crecer con metas clara sujetas a proyectos que tuvieran un alcance para lograr una integración tele comunicativa en todas las urbes principales del país; propósito que resulto un desafío posible de la comisión de técnicos y profesionales; poner a Bolivia en un margen de desarrollo e integración en las telecomunicaciones tanto a nivel nacional como con el resto del mundo con las desventajas que profesionalmente poseerán los técnicos e ingenieros electrónicos pues se encontraban con falencias técnicas.

La creación de este instituto fue para dar capacitación al conjunto del personal del sector de telecomunicaciones tratándose de cursos específicos dirigidos al puesto de trabajo, módulos y seminarios de actualización, también dictaba cursos de formación profesional, ya que contaba con el reconocimiento como Centro de Capacitación de Técnicos medios y Superiores en el ramo de telecomunicaciones, con aprobación de las especialidades de Microondas – Radio Altas Frecuencias- telegrafía, telex, telefonía y comunicación por Satélite.<sup>141</sup>

El tiempo en ejercicio de este instituto que hasta los años 1985, en que cambió la razón social mediante otro Decreto N° 20967, el cual deroga al funcionamiento de INSTEL, para llamarse ICAPTEL como Instituto de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones bajo el mando del directorio general de ENTEL, teniendo un adecuado cambio en las recomendaciones de capacitación, reglamentado, sistemáticamente programado por la Unión Internacional de telecomunicaciones UIT atendiendo prelatoriamente a DITER, DGT como a las empresas telefónicas agrupadas en ABET.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Ibid.Op. Cit., Pag. 93.

<sup>141</sup> Clovis Velasquez Alquizaeth. Libro De Oro : De La Evolución De Las Telecomunicaciones en Bolivia. Editorial ENTEL .2002.



La exigencia al cambio de niveles y programación sistematizados lo han conformado las condiciones del avance tecnológico en todos los campos y áreas inherentes a telecomunicaciones a través de un plan de cursos regulares, específicos y modulares, abarcando diferentes tópicos sobre el progreso de las diferentes ramas de las telecomunicaciones.

Mientras el procedimiento de los cursos específicos avanzados incursionaba en el uso de laboratorios de investigación experimentando el diseño y pruebas de circuitos, equipos y sistemas en los diferentes campos de comunicación; expresados en Electrónica lineal, de Microondas, de transmisión de comunicaciones Digitales; este último fue para su tiempo uno de los más actualizados permitió realizar experiencias en el campo de las comunicaciones Digitales, incluyendo enlaces a través de fibras ópticas, pues así lo exigía ENTEL.<sup>143</sup>

Su equipamiento se sostuvo mediante cooperaciones con grandes inversiones nos dotaron de equipos de prueba y experimentación digital con Múltiplex PCM y equipos de fibra óptica centralistas PBX, terminales Fax, medidores de nivel de señal, generadores de señal AM, FM <sup>144</sup> equipos de Unión Internacional de telecomunicaciones (UIT); voluntarios especializados en telecomunicaciones, los cuales coadyuvaron en labores de capacitación especializada en informática y transmisión Digital. Por otra parte se tuvo la ayuda de otros organismos internacionales de distintos países como ser: Corea, Alemania, Canadá y Brasil.

## **2.4 LA POSICIÓN DEL SINDICATO EN LA EMPRESA ESTATAL DE LOS AÑOS 1980**

La organización sindical como la COB, siendo una organización independiente del estado, simultáneamente sostenía una relación directa con el estado. En las empresas estatales todos los trabajadores estaban afiliados a su sindicato perteneciente a su federación del ramo. En el caso de ENTEL, su sindicato pertenecía a FESENTEL, federación de La Empresa Estatal ENTEL – Sus afiliados asistían en forma voluntaria a los ampliados de la COB, lugar donde los dirigentes exponían todas las decisiones que tomaba la empresa y generaba el descontento de los trabajadores, y era la COB la que tomaba acciones en apoyo a ese reclamo contra el estado. <sup>145</sup>

---

<sup>142</sup> Ibid. Op. Cit. Pags.93

<sup>143</sup> Memoria de ENTEL 89-90.

<sup>144</sup> Ibid. Op. Cit. Pags. Bajo el convenio entre Japón y Bolivia , La cooperación Internacional JICA, fue quien realizó una donación de equipos.

<sup>145</sup> Estatuto de sindicato ENTEL . 1983.

El sindicato en la empresa se caracterizaba por estar abocados a tareas reivindicativas y a proteger los derechos laborales del trabajador, entre los objetivos importantes defender la inmovilidad funcionaria al empleado de carrera, con derecho a la huelga por respeto a la dignidad humana, a contratos colectivos que nunca se realizó.<sup>146</sup>

Los trabajadores de FESENTEL tenían planteamientos de ampliar su seguridad social productiva como sus funciones, su ideología era en tratar de mantenerse libre de toda influencia política partidaria, sustentar la más completa libertad de expresión, y de confraternizar a través del intercambio cultural con otros organismos.

El sindicalismo de ENTEL contaba con tamaño de masa como ser; trabajadores de las cooperativas telefónicas, el sector de telex, telefonía nacional urbana, Rural, telegrafía, contaduría y facturación, entre sus acciones de los años 1970y 1980 sus propósitos colectivos fueron de mantener una cuenta bancaria para el fondo del empleado público de ENTEL, estuvo vigente hasta los años 1985.<sup>147</sup>

En 1983, bajo la protesta y la lucha política que sostenía la COB con el gobierno del Dr. Hernan Siles Suazo y su posición frente a las políticas salariales, en las que prestaron apoyo la federación del Banco Central de Bolivia, y por ende el sindicato de ENTEL, ejerciendo presión en sus afiliados como a la empresa, impusieron un paro de brazos caídos de todo el sistema de telecomunicaciones.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Entrevista .Ing. Eduin Orgaz LP/06/02.

<sup>147</sup> Entrevista. Ing. Edwin Orgaz. LP/06/02

<sup>148</sup> Entrevista Ing. Puig. LP/06/02

## CAPITULO III

### CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE ENTEL BOLIVIA 1986 -1994

#### ANTECEDENTES

La política estatal que se siguió desde los años 1980 en adelante no se desbordaba en dar un fortalecimiento cada vez profundo a los proyectos ya establecidos u otros que se hallaban en proceso de factibilidad como el proyecto de red del área rural en el Oriente Boliviano y del enlace internacional con el Brasil, siendo facilitado por la exclusividad de larga distancia, nacional e internacional crea iniciativas de implementar nuevas técnicas operacionales que ayudarán a la complementación y conclusión de estos proyectos.<sup>149</sup>

#### CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TRABAJO

En el proceso de gestión, los aspectos socio técnicos engloban una importancia en la integración de la empresa, comprendida como centro que encamina la dinámica de la división técnica del trabajo; los proceso de control y vigilancia, en cada instancia requerida por los centros de ejecución de los servicios en telecomunicación; particularmente como las áreas de La Comercial y La Técnica sin dejarlas un lado las normas jurídicas de la relación con el estado.

Las Secuencias en el tiempo de “Concepción” de la empresa, con la toma de decisiones “ Colectivas” de los procesos de diagnostico, planeamiento arrimados a los pasos de la administración pública del estado, pertinentes a las gestiones 1986 al 1988, eran canalizados por el Ministerio de Planeamiento y Desarrollo, llevados a cabo mediante las licitaciones de los proyectos elaborados dentro del Plan Maestro, en las correspondientes de ENTEL Bolivia, sujeto a un carácter monopolizo que transparentaba su rol de ser el ente gestor, negociador; él único encargado de distribuir el capital de inversión del costo total de los proyecto, <sup>150</sup> impedía al plan maestro de no contar con un sistema de planificación propio, todo este proceso en su elaboración se creaba en apoyo de otros pequeños planes de operación para luego dar paso a su ejecución. La lentitud en como se llevaban a cabo estos pasos en gestionar las licitaciones generaban un retraso en los macro proyectos, quedando en posiciones pendiente para luego conectarlos en su desarrollo con la complementación de los proyectos pequeños operativos. Así, nos comenta el Lic. Alarcon ...”*Nuestra gerencia al estar tan ligada con el gobierno, las dificultades que se nos presentaban eran de carácter burocráticas, nuestra organización no contaba con una dirección descentralizada del gobierno, para hacer efectivo, en forma directa nuestras licitaciones de capitales de inversión que tanto lo necesitábamos... los contactos con los gobiernos extranjeros y empresas las realizaba el directorio correspondiente; El incentivo que recibimos por parte de los gobiernos Canadiense, alemán, fue para que*

---

<sup>149</sup> Memoria ENTEL .89-90

<sup>150</sup> Ibid. Op. Cit., Pag.31.

*nosotros contemos con un sistema de planificación propio de todos nuestros planes.... Me acuerdo que desde 1987 el directorio ya sostenía conversaciones sobre la descentralización de la empresa del gobierno... “*<sup>151</sup>.

La visión de la gerencia general para la etapa de gestión del 1989 a 1992, se encuentra en un cambio de estructura jerárquico de cuadros establecida con la gerencia evaluación de proyectos, la que estuvo a cargo de la dirección del desarrollo en sus distintas etapas de seguimiento y evaluación; la definición de objetivos y organización con el propósito de un mejor desplazamiento de los proyectos, analizados bajo un orden regido por un sistema de planificación, teniendo un alcance de a largo plazo. Para llevarlos a cabo, han contado en una orientación de plan maestro, en el se destaco los objetivos de integración y desarrollo del sistema Nacional de telecomunicaciones<sup>152</sup>.

### **3.3 LOS COMPONENTES DE GESTIÓN SOCIO-TÈCNICOS EN LOS PERÍODOS 1986-1994**

En los tres períodos de 1986, 1987, 1988, La división técnica del trabajo se desarrollaba desde el proceso de ejecución de los proyectos era ocupado por el área de la Técnica donde se concentraban tres tipos de procedimientos: *“Los operativos; los Técnicos; otros con mecanismos digitalizados a técnicas más especializadas. Nuestro trabajo comenzaba con la formación de equipos que realizaban el procedimiento de instalación, Conmutación y otros en mantenimiento. “En el equipo de Instalación éramos once los ocupantes más nuestro jefe responsable del proyecto director y vigilante de nuestras tareas; teníamos otros grupos de trabajo con los que realizábamos rotaciones de trabajo; también se contaba con una pequeña cuadrilla de obreros quienes servían de apoyo a las instalaciones. La composición del grupo de trabajo eran jóvenes electricistas, otros de electromecánica para soldar, habían estudiantes de la facultad de telecomunicaciones y, nosotros ingenieros en formación.”*<sup>153</sup>

- a) La instalación de antenas de transmisión de red, equipos analógicos a otros digitales, creando sistemas de primera generación bajo el mantenimiento del sistema de micro-ondas para proseguir con el sistema de cableado de cobre, el que sumado dieron altos costos comprometidos todos en una resultante productividad encargada del equipamiento de varios procedimientos operacionales, los cuales implicaban en el desempeño un trabajo físico y técnico, constituidos por los operarios quienes requerían de supervisores e instrucciones; significando en conjunto un trabajo de equipo sin alejar al técnico operario de su trabajo. <sup>154</sup>

*El equipo de Conmutación en igual forma eran once personas más dos grupos miembros del equipo que rotaban; su conformación eran personas de mayor formación especial en telecomunicaciones , un jefe Ingeniero con especialización en realizar enlaces y conmutación, ocho operarios capacitados por la empresa especialista en el ramo, tres ingenieros especializados en base de datos técnicos y especialista en programación en base de datos*

---

<sup>151</sup> Entrevista al Lic. Alarcon gerente de la gerencia Técnica en la gestión 1988. LP- 04-03

<sup>152</sup> Memoria de Entel 89-90. Pág.. 32

<sup>153</sup> Entrevistados: Ing. Edwin Orgaz, Hervas.

<sup>154</sup> Sarifian : Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Organización del trabajo . Editorial . Fondo de Cultura. Mexico.2000.

digitalizados <sup>155</sup> El grupo de mantenimiento de los equipos de los sistemas ya instalados tenía la misma conformación; en los procedimientos ellos realizaban los enlaces con la central de base, con las redes de las demás estaciones, todas estas personas eran entrenadas, capacitadas y experiencia, constaban de ingenieros y técnicos.<sup>156</sup> Descripción de la forma como se operaba...“El trabajo era simultaneo, los tres procedimientos arrancábamos conjuntamente; la instalación necesitaba de la conmutación; una vez que terminaba de realizar su tarea, conmutación requería de mantenimiento enlazaba los sistemas para las redes, nuevamente conmutación mandaba mensajes a la base central de “villa Salome”; todas estas tareas se encontraban sincronizadas en secuencias. La secuencia consistía en que los empleados de la base transmitía a través de sus aparatos señales a los equipos de base de datos, quienes informaban mediante sus sistemas a los telefonistas de larga distancia como a los de la nacional. Otras señales se dictaban para la prestación de servicios en alquiler de radio y televisión, a teles, a sistemas de facsímil.” <sup>157</sup>

Los grupos de telefonistas “Se conformaban en grupos, con dos rotaciones diurnas y una nocturna, el proceso de trabajo era semiautomatizado, posteriormente a partir de la gestión 1989 en adelante fue totalmente automatizado, Contaban con una coordinadora que vigilaba la disciplina de los empleados, en cada turno, los empleados llenaban una boleta con requerimientos luego, entregaban a su coordinador” <sup>158</sup>

### **La Diversidad de funciones intensifica los tiempos muertos y su rotación de los grupos semi autónomos**

- b) Como segundo aspecto podemos mencionar que para una diversidad de funciones que las llevarlas a cabo los operarios, técnicos y profesionales cuantitativamente eran pocos asalariados compuestos en grupos realizaban un largo proceso de trabajo, el que exigiría que los equipos realicen tareas simultaneas en instalación, mantenimiento, conmutación etc., propósito que hicieron del personal de la técnica tenga dominio en todos los procedimientos, a costa de su desgaste de sus conocimientos, en la fuerza de trabajo.<sup>159</sup>
- c) “Otra de nuestras experiencias con el equipo de conmutación, cada vez existían desperfectos en las comunicaciones , ya mi jefe conjuntamente con nosotros los del equipo salíamos preparados ha dar solución, la mayor parte del tiempo se nos unía los del equipo de instalaciones” <sup>160</sup>

El método del proceso de trabajo era de desarrollar todas las etapas de los proyectos, llevando a cabo desde sus inicios hasta su conclusión. Respecto a las secuencias en los grupos de la técnica de ejecución y operatividad el método consistía en: “llenar tu hoja de trabajo, con ciertos requerimientos de avance en los objetivos ya propuestos, con hora tiempo y fecha; posteriormente cada treinta días uno pasaba un informe a tu jefe; en caso de requerimiento de materiales se llenaba con tiempo otros hojas de pedidos, viáticos.” <sup>161</sup>

---

<sup>155</sup> Entrevistado: Ing. Oscar Ruiz.

<sup>156</sup> Entrevistados: Ingenieros Ruiz. Hervas.

<sup>157</sup> Entrevistados: ingenieros: Ruiz , Hervas.

<sup>158</sup> Entrevistada: Sra. Mendoza Empleada Antigua de la empresa Ditter. LP-06-03

<sup>159</sup> Sarifian: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. “Organización del Trabajo”: Señala: “generalmente las funciones no eran específicas” pag.137. Editorial.Fondo de Cultura. México.2000.

<sup>160</sup> Entrevistados: Ruiz, Hervas, Salinas.

<sup>161</sup> Memoria de ENTEL .1990.

a) En la organización las condiciones de trabajo se encontraban en cuanto a los procesos de planificación estaban concentrados en un solo departamento de la técnica, significando que las funciones no estaban separadas en funciones específicas. El método M T M de línea desde su puesto funcionaba como planificador<sup>162</sup>

El carácter centralista del estado entorpecía el desarrollo de las de la distribución de ingreso en el avance de los proyectos comprometidos en las distintas zonas del país, por encontrarse la administración financiera de estos mismos, centralizadas en la oficina central de la ciudad de La Paz como la vía de canalizar de los respectivos ingresos a las demás regionales departamentales del país.<sup>163</sup>

Su permisión ha esta injerencia del carácter estatal reflejaba un lento desarrollo en el paso del proceso de cambio a la innovación tecnológica, producida ya en 1982 con el ingreso al proceso digital, <sup>164</sup> en igual forma daba a conocer los aspectos aún rudimentarios del proceso administrativos financiero en su manejo se mantuviesen hasta ese tiempo con poca confiabilidad en sus operaciones de distribuir a las regiones.<sup>165</sup>

ENTEL contribuía al Tesoro General de la Nación en impuestos exigida por la ley financiera vigente entre la década de los años 1980 -1990, casi un 50 % de una utilidad en 1988 de 22.564.140 millones en dólares pagaron al TGN una cifra de 10.000.000 millones de dólares americanos; el 1989 la suma fue de 60.000.000 millones de pesos bolivianos.<sup>166</sup>

Cuadro N° 3.1

<u>Ingreso al TGN</u>	<u>Cifras Bs.-</u>
1987	25.000.000
1988	28.560.000
1989	59.280.000
1990	63.429.000
1991	67.869.672

<sup>162</sup> Benjamín Coriat: El taller y El cronometro. – La Organización Científica del trabajo- 2ª Edición . Siglo XXI . México. 1990. Nota: Este método fordiano funcionaba como instrumento de planificación, para dar equilibrio al numero de puestos en cada área. Pag. 109.

<sup>163</sup>Benjamin Coriat: Ibid. Op. Cit., Pag. 110.

<sup>164</sup> Benjamin, Coriat. TALLER Y EL CRONOMETRO. – Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa. 2ªEditorial. 1997. Editores Siglo XXI. México S.A. Pags. 57.

<sup>165</sup> Barja,grover. Quince años de Cambios estructurales en Bolivia. Editorial. Solpalda. UMCA –IISEC- La Paz Bolivia.2002.

<sup>166</sup> Memoria ENTEL 88-90. Pp.42.

1992	72.620.549 (*) Bs. Fuente: Balance del TGN.
1993	30.000.000 (*) \$us. Fuente: Balance de ENTEL S.A.
1993	13.000.000 (*) \$us.
1994	10.000.000 (*) \$us.

### 3.4 EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEPENDIA DEL CARGO

Otra de las características de gestión fueron las metas que se perseguía como empresa desde su centro operativo, era de lograr una red en las comunicaciones que impulsen a un desarrollo que integre al país; correspondiendo al área rural como urbana. Mediante la expansión del sistema de telefonía de larga distancia y plantas de conmutación para la comunicación de discado directo, desde el plano nacional e internacional para cobrar y controlar estas llamadas de larga distancia, sea por la vía de emisoras de radio, telefonía fija local de toda la República. <sup>167</sup>

Los lineamientos principales que hicieron capaz el desarrollo de las gestiones de la empresa han sido emprendidos por dos mecanismos vinculados a la organización como era la gerencia de desarrollo y técnica en cuyas funciones se desprendía de:

- a) Planeación, elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos con el objetivo de formular planes de largo, mediano plazo, buscados con financiamiento externo en las dos fases de gestiones, el estudio de ingeniería correspondientes a los proyectos eran elaborados desde el área central y motora de la empresa con la gerencia técnica entendida como la base ( producción) comprometida con la primera fase del plan maestro, preocupados en crecer el desarrollo de la empresa <sup>168</sup> se desarrollo los primeros lineamientos de planificación, complementación y confección. A partir de la segunda fase o periodo se descentraliza y adquieren autonomía estas tareas con la creación de la gerencia de evaluación de proyectos y se llega a la implantación de un programa de sistema de planificación propio digitalizado. <sup>169</sup>

<sup>167</sup> Memoria ENTEL.1994.

<sup>168</sup> memoria ENTEL 88-90 Op. Cit. Pág.42. **El Plan Maestro** realizado por el **Ministerio deTransporte y Comunicaciones** , establece los lineamientos de las bases técnicas conformadas en normas que sean compatibles a su funcionamiento a las entidades de telecomunicaciones.

<sup>169</sup> Memoria de ENTEL. 89-90.

- b) Ya para las gestiones de 1989-1992, la división del trabajo con la planeación sistematizada, se parcela ampliando las tareas, inclinadas al desarrollo de la selección científica, se requería de capacitación de los asalariados para la intromisión a la especialización.<sup>170</sup>
- c) **EL PROCESO DE CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO.-** Se desarrollaba con el método de control y vigilancia desarrollado en los procesos de tiempo de trabajo a los grupos de la técnica funcionaron; *“los jefes de cada grupo deciden acelerar nuestras rotaciones cronometrandonos bajo la responsabilidad del colega que habíamos elegido, desde esa gestión el interés de cada uno en cumplir nuestras labores en tiempos definidos, para que tengan valor estas acciones y sean muy apreciadas por el observador, fue en instante que indirectamente comenzamos con una competencia interna”*<sup>171</sup>
- d) *En igual forma a los grupos de Comercial a los teleoperadores “se cualifico el tiempo de llamadas en comunicación y se cualifico el tiempo de sus rotaciones; de manera, a cortando las horas de rotación pero cumpliendo tres turnos completos, y otro grupo pequeño de emergencia que es totalmente nocturno. Contaban con un responsable, quien mediante un informe y observación pedía al jefe de administración de la empresa, capacitación para su personal a estos grupos de servicio al cliente; posteriormente les enseñaron a manejar unos tableros sensibles a la telecomunicación con clavijas que se enchufaban, este grupo de telefonistas su proceso de control, se generaba desde la maquina o aparato, tiempo en que comenzaban a trabajar medido por el tiempo electrónico y analógico.”*<sup>172</sup>
- e) Las gestiones correspondientes al 1986 al 1988 fueron etapas en transición de la empresa hacia un sistema de ordenamiento regido por un plan maestro, destacado por normas y funciones técnicas que la elaboración de los procesos de la gestión de los proyectos incluidos a planes, en los que se comprometen al cambio de tecnología digital. El sistema de orden, normas genera en el proceso del desarrollo del trabajo creando una guía normativa, La trayectoria consistente en etapas de gestionar los planes para la licitación de capital de inversión se convertía en un proceso de control interno del estado. Más adelante con su proceso de la descentralización del control del estado se dividieron las funciones la empresa adquiere su relativa autonomía, reflejando de este modo un modelo idiosincrásico.<sup>173</sup>

En los procedimientos el método de trabajo que fue empleado, sirvió para optimizar a los conjuntos de puestos de trabajos (M-T-M) concretos, simples a otros más técnicos de preparación al trabajo individual, que se prestan a un servicio de control en vigilancia <sup>174</sup>

<sup>170</sup> Benjamín, Coriat: TALLER Y EL CRONOMETRO. Del norte a Sur. 2ª edición. 1997. Editorial Siglo XXI, México.

<sup>171</sup> Entrevistados: Ingenieros, Hervas, Orgaz, Ruiz.

<sup>172</sup> Entrevistados: Alarcón, Hervas, Orgaz, Ruiz.

<sup>173</sup> Martha Novic : Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. –“La transformación de la organización del Trabajo”. pp.129.

<sup>174</sup> Benjanin Coriat. EL TALLER Y EL CRONOMETRO. – La Organización Científica del trabajo- 2ª Edición . Siglo XXI . México. 1990. Nota: El MTM, ya no es un simple instrumento de planificación sino de vigilancia. Para



f) En razón de abrir estrategia comercial de recuperar cuentas pendientes un costo sobre tasas a las facturas de los consumidores; primero de 5 % que pagaba el público por el servicio de comunicación vía internacional y diferencia de tráfico. Posteriormente se llegó al recargo de un 10 % por el proceso inflacionario que se vivió en los años 1990. <sup>175</sup>

### **EL PROCESO DE CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LOS TIEMPOS MUERTOS**

Se encontraba en llevar a cabo todas las etapas complementarias de todos los procesos que exigía el proyecto, su denotación en el paso continuo de implementar las conmutaciones de comunicación ocurrida ya en 1983 con la instalación de la tecnología digital y ampliar los servicios era necesario aumentar el tiempo de trabajo expresada en la intensificación de horas de trabajo como para su rotación. De esa manera los grupos sincronizaban su labor, identificándose los unos con los otros en una relación muy estrecha de lazos de amistad, de igual modo se configuraba cada individuo con su colectivo. <sup>176</sup>

El trabajo de rotación estaba comprendido técnicamente en el tiempo de relevos de un grupo de once personas con otro de igual cantidad los generalmente cumplían las mismas tareas en que las fases del proyecto lo exigían; a todos los grupos generalmente realizaban tareas de campo como se los llamaba, todo el tiempo se encontraban de viaje, girando por el radio de la red de comunicaciones. <sup>177</sup>

Su jornada de trabajo normalmente era de 10 horas diarias, pero desde el período del 1990 con la incursión a provincias y capitales de los demás departamentos su jornada de estos equipos era de 12 horas diarias incluidas con las vigiliadas de los sistemas. La lógica, con la que mantenía este tipo de sistema de trabajo; a mayor intensidad de las largas jornadas en su rotación más rápido será la incursión de telefonía seguida por el proyecto. Pero el nivel tecnológico no era lo suficiente. <sup>178</sup>

---

Emery ; entonces la organización del trabajo es la organización de puestos individuales de trabajo controlables y vigilables. Pag. 141.

<sup>175</sup> Resolución Ministerial N° 06621 del 08/02/90. La adecuación de las tarifas fue al cambio oficial del Dólar. Bs. 3,25 por un dólar.

<sup>176</sup> Entrevistados a Ing. Edwin Orgaz y Willy Hervas De Gerencia Técnica ENTEL Bolivia

<sup>177</sup> Entrevistados: a Ing. Edwin Orgaz, Willy Hervas.

<sup>178</sup> Entrevistados: Ing. Edwin Orgaz, Ruiz.

El control administrativo con los grupos se sostenía con la intensificación de las jornadas del trabajo mediante los reportes que el Ing. Supervisor lo realizaba que iba marcando el tiempo.<sup>179</sup>

Mediante decreto se racionaliza el pago de horas fijas de sobre tiempo, solo serán pagadas las horas extraordinarias. Medida que optimizo los tiempos muertos<sup>180</sup>

**La jornada de trabajo.-** Las jornadas de trabajo en general se encontraban reglamentadas para la mayoría del personal en ser 8 horas diarias, con excepción de aquellos otros sectores que cumplían ciertas tareas específicas como los operadores de planta interna: los del departamento de computo, quienes cumplen con dos turnos con jornadas diurno y nocturno de 10 horas diarias, ha todos estos sectores la empresa pagaba de acuerdo a ley del trabajo horas extras.<sup>181</sup>

Servicio al cliente contaba con triple turno de 6 horas con rotación, conformado por cinco damas cada grupo consistía en: 2 telefonía cabina, 1 en Facsímile, 1 telex, 1 cobranza y facturación, ambas funcionarias cambiaban en el que a ser de las funciones cada semana y un turno de varones que conformaba el grupo de emergencia turno de 6 horas. <sup>182</sup>

#### **OBJETIVOS DE INTEGRACIÓN TÉCNICOS AREA URBANA.**

Desde el ámbito particular del desarrollo de los objetivos en las gestiones 1986 – 1988 se establecieron ampliaciones correspondientes al proyecto de la red troncal, atravesando por un máximo esfuerzo de aumentar al doble de su capacidad con 203 canales adicionales de comunicación, teniendo que ensanchar la estación terrena llegando a un resultado para un mayor margen de servicios internacionales. <sup>183</sup>

##### **Gestiones Ampliaciones**

86 – 88	Central digital telex La Paz Proyecto Yungas Central telefónica Copacabana Enlace Bolivia – Perú Sustitución de Baterías en Terminales y repetidoras Líneas de transmisión de Energía
---------	--

---

<sup>179</sup> Reglamento Interno 1990.

<sup>180</sup> Decreto Supremo 21060 Artículo 60.-

<sup>181</sup> Decreto Supremo 21060.

<sup>182</sup> Decreto supremo: Ibid. Art. 61.

<sup>183</sup> Memoria ENTEL 1994

Para este propósito como necesidad simultánea ENTEL realizó convenios para las inversiones hizo, contratos con el gobierno Canadiense de comunicación, con crédito a fondo perdido con un valor \$us. 5.000.000 millones de dólares americanos para la implantación de telefonía rural en los departamentos de: La Paz, Oruro, Tarija. <sup>184</sup>

Las centrales de conmutación en el área urbana y de larga distancia, son las que se encargan de realizar el enganche o enlace entre las comunicaciones de dos o más líneas sin la interferencia de una tercera y se conforme una sola onda comunicativa. Estas fueron posible con el sistema de transmisión por microondas, UHF y HF, red nacional de telex, red de transmisión de datos; sistema de energía, redes de planta externa, todas estas redes son las que hacen posible las siguientes servicios tanto en área nacional e internacional:

### **CAMBIOS DE SISTEMAS..-**

Al implementarse el sistema digitalizado en la telefonía para su destreza esta tecnología exigió mayor integración del trabajo técnico y profesional, por la aplicación de la informatica y la electronica.

#### **Sistema analógico**

#### **Sistema digital**

#### **Servicios Básicos:**

Telefonía	Telefonía pública tejENTEL/ nal-InterNal. Urbano/Rural
Telex	Telefonía pública cabina
Telegrafía	Telegramas especiales
Transmisión	transmisión de datos Nal/inter. Y acceso a banco de datos
Facsimile	Mensajes - facsimile
Transporte de señales	
Radio Difusora en Tv.	Radio difusión y televisión
Particip. Im. Inter.	
Particip. Inv.Intel Sat	Alquiler Vsat, Estaciones terrenas Domsat, video teléfono. IBS. Alquiler teléfono tarjetero y monedero Alquiler de canales de punto a punto.

---

<sup>184</sup>Memoria Ibidem.

La innovación de la tecnología esta entendido de llevar a cabo a los procesos analógicos a una complementación con el sistema de digitación computarizada en la que se cumplían operaciones de automatización en los servicios básicos, dando agilidad a las transmisiones de llamadas nacionales e internacionales en el menor tiempo de comunicación, bajo procesos de control de estos mismos son procesados en otros sistemas en lenguaje de base de datos computarizados.<sup>185</sup>

### **Tecnología Digital**

<b>Función</b>	<b>Sistema</b>	<b>Servicio</b>	<b>Areas.</b>
Automático	HHCIET	Tarjeta con crédito TARJENTEL/ Nal- InterNal. Mensaje – Facsímile.	Urbano/ Rural.

Con el sistema digital elegidos como tecnología de punta corrige la comunicación inmutada; en esa medida ENTEL cuenta con casi el 80% de sus instalaciones con tarjeta de crédito telefónico “TARJENTEL” coordinando conjuntamente con el sistema AHCIE, el grupo de base de datos transmitía a través de sus sistemas a los telefonista de larga distancia Internacional como al grupo de telefonistas de telefonía Nacional; toda la información para facilitar a la clientela hacer consumo el servicio creo un medio de pago “Bolivia directo,” con cargo a una cuenta corriente que les es asignada al momento de firmar el contrato. Otra de las facilidades del servicio de mensajes en facsímile a nivel nacional e internacional, llamado sistema “store and forward” que no necesita la intervención de operador por su función automática.<sup>186</sup>

### **EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA TELEFONÍA DE LARGA DISTANCIA EN EL ÁREA URBANA**

Oscilaba en las ciudades troncales; La Paz, Cochabamba, Santa Cruz que al complementar y dar cobertura al tramo con los cambios de tecnología a todos los servicios se produjo en todo el intervalo de gestión un incremento en el ingreso de un 80% especialmente en la telefonía de larga distancia nacional e internacional, afirmando que fue el tramo más rentable del resto de los demás departamentos que solo significo el 15% de la producción total. <sup>187</sup>

<sup>185</sup> Memoria ENTEL1994. Pags. 22

<sup>186</sup> Memoria ENTEL 1994.Pags.24

<sup>187</sup> Barja,Crover. Quince Años de Cambios Estructurales en Bolivia.2000 Editores. Luis Calvo Gemio y E. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA\_IISEC\_ La Paz Bolivia.

De igual modo en el curso de 1989- 1992 existió una intensificación en un 43% en el tráfico de llamadas Internacionales para el año 1992, donde gran parte de este resultado consistió en la reducción de congestión de redes nacionales, realizadas por el mayor acceso a los servicios automatizados DDN y DDI. <sup>188</sup>

Cuadro N° 3.2 **PORCENTAJE DE COMPLEMENTACIÓN DE LLAMADAS**

AÑO	RED NACIONAL	RED ENTEL	TRAFICO Int. ENTRANTE
1989	34.9 %	72.0%	
1990	43.5%	86.0%	
1991	40.3%	88.8%	22.7%
1992	37.3%	94.3%	43.0%

Su incursión o penetración en el mercado urbano de la telefonía fija, muestra para el período de 1994 de 6.53% por el costo de la línea era de \$us. 1500 dólares americanos y el tiempo de espera, esta cifra logra indicarnos que solo el 55% de la población total tuvo acceso a la línea telefónica. <sup>189</sup>

### **EL PROCESO DE INCURSIÓN EN EL ÁREA RURAL.**

ENTEL realiza su incursión en áreas de poblaciones rurales donde no existe penetración de las telefonías locales dirigidas por las cooperativas.

### **Gestiones Ampliaciones**

89 – 94 Redes UHF Y Microondas en sistema analógico para la integración a 46 poblaciones adicionales al área rural.

Red nacional de telefonía de larga distancia en áreas: urbana/ rural a 128 poblaciones de los departamentos: La Paz, Oruro, Potosí, Chuquisaca, Tarija.

Red del Sud Este y cerrando la Red de Sudoeste.

Poblaciones del Sud Este son: Charagua, Boyuibe, Camatindi, Cuevo, Machareti, Monteagudo, Palmar, Saraensa, Camatindisana.

Red de sudoeste son: Villazón, Tupiza, Uyuni,, Telamayu, Atocha, y demás centro

<sup>188</sup> Memoria ENTEL 1994.

<sup>189</sup> Barja, Crover. Quince Años de Cambios Estructurales en Bolivia.

00 Editores. Luis Calvo Gemio y E. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA\_IISEC\_ La Paz Bolivia

## EL PROCESO DE INVERSIÓN

Las inversiones estuvieron programadas bajo la planificación los proyectos ejecutados en gestiones correspondientes denotan que a partir de 1987 hasta 1992 sus ingresos en inversión fueron destinados a trabajos de instalación técnica, cambios de sistemas en tecnología, a ensanchar la red ENTEL llegando a completar gran parte en 1992 de la red nacional, teniendo como estimación un 94.3% de equiparación.

### Trafico Anual De Telefonía De Larga Distancia

ENTEL	1992	1993	1994
<b>Trafico</b>	%	%	%
<u>Nacional</u>	86,004	105,321	130,529
Tasa de crecimiento	---	22,46	23,93
<u>Internacional</u>	14,511	16,604	19,797
Tasa de crecimiento		14,42	19,23

No hay relación de minuto/persona, las conmutaciones eran como máximo de interrupción de las líneas a 5 m´ era mucho tiempo, sin embargo, estas acciones significan una aceleración en la fuerza de trabajo, con la mejora en los tiempos muertos de los sistemas análogos, brindando mejor calidad del servicio en la red de ENTEL que contemplan desde:

1992	1993	1994
94,3%	98,4%	98,3%

Estas tareas marcaron una producción comercial baja así, como nos indica su tasa de crecimiento, la que hace legible con el tráfico de telefonía de larga distancia, (en miles de minutos) que para el año 1992 en el ámbito nacional se obtuvo un 86,004 y en el internacional un 14,511; no obstante de haber utilizado como estrategia comercial al servicio de telefonía pública cuyo acceso es de llegar a mayores usuarios <sup>191</sup>

<sup>190</sup> memoria ENTEL 1994.

<sup>191</sup> Barja ; Quince Años de Cambios Estructurales en Bolivia. Editores. Luis Calvo Gemio y E. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA\_IISEC\_ La Paz Bolivia 2000. Pag. 226.

Consiguiendo en el área de la técnica se concentraba el 45,8% del total de los empleados de la empresa, los cuales se dividían en 27.8% operadores, 18.7% técnicos y 1.68 profesionales, los que daban cumplimiento a las siguientes tareas:

Instalación, conmutación, mantenimiento de servicios como de maquinas, transmisión de energía, de datos, planta externa, para hacer posible los servicios básicos. <sup>192</sup>

Para las gestiones 1993 y 1994 sus inversiones generaron una tasa de crecimiento constante de 12%. La productividad de bienes de consumo en la comercialización obtuvieron en la última gestión 1994, llegaron a cubrir solo la mitad de la red ENTEL; 50 %; con un mínimo de ingreso de 12% de su tasa de crecimiento; significando que su base de fluidez para rentabilizar las grandes series de operaciones se encuentran apoyadas la lógica del tiempo y la cantidad relativa porcentual (%), que determina su tasa de crecimiento.<sup>193</sup>

## LOS INGRESOS

ENTEL	1993	1994
	%	%
Tasa de crecimiento- Ingreso	12.66	12.01
Tasa de crecimiento – Costos	11.08	5.52
Relación/Costos	0.76	0.72

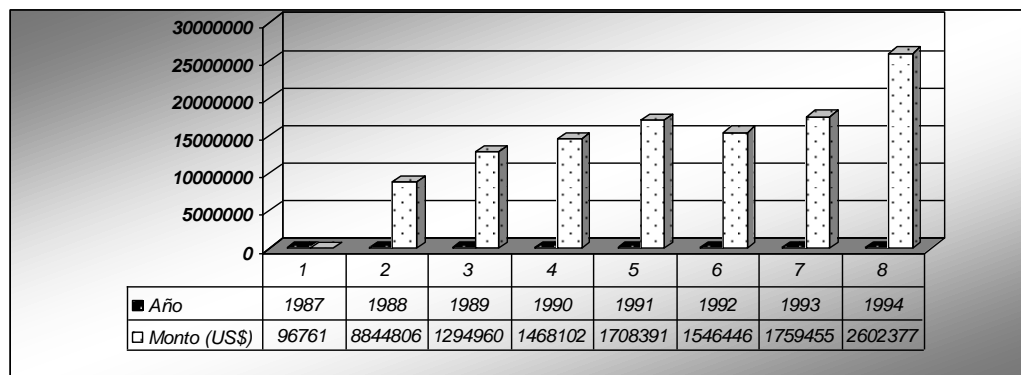
Con relación a la tasa de crecimiento de los costos observamos que para la gestión 1993, la tasa de costos era alta con una rentabilidad moderada, significando que la base de fluidez para la rentabilidad es baja; siendo muy distinto en la última gestión de 1994, logran los empleados bajar los costos más que el ingreso, como el ahorro del tiempo muerto del sistema analógico electromecánico. En cuanto al esfuerzo en la calidad de servicio en la red se manifestó en los dos periodos con un 98% de rentabilidad, logran una estimación el 1993 un 18% y el 1994 un 20% en igual forma con relación al servicio de telefonía de larga distancia recorrieron un tráfico para el 1993 de 108,321 ( miles m´) ocasionando una tasa de

<sup>192</sup> Memoria ENTEL 1990-1994.

<sup>193</sup> Soria Víctor: Ocupación Del Futuro; reconversión tecnológica y Flexibilización del Trabajo: El caso industrial de Bienes de Capital, Electrónica Y las Telecomunicaciones .Edición. Fundación Friedrich. Ebert. Editorial . Nueva Sociedad . México.1990. pp.129.

crecimiento de 22.46% en el ámbito nacional; ámbito internacional de 16,604 ( miles m') generando un incremento de ganancia de 23,93% y por el área internacional fue de 20%. <sup>194</sup>

Cuadro N° 3.3 **Cuadro de Inversiones desde 1987 hasta el 1994**



Fuente: Memoria ENTEL 1992

De muestra el monto invertido en los proyectos técnicos dirigidos a la red troncal digital.

### **CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicio en la telefonía rural fue evolucionando conforme se fueron complementando las operaciones técnicas en la red, con la requisencia de una implementación de los proyectos los cuales se determinaran en función del cambio tecnológico.

Se estimuló en calidad de servicios para un mayor tráfico y un aumento de ingresos con la complementación en la red nacional de larga distancia ENTEL fortaleciendo los centros poblados secundarios claves como Guayaramerin, Cobija, Santa Ana y Copacabana que al concretar su circuito para la gestión de 1991 su incremento en el ingreso fue de un 88, 8% y para el 1992 fue de un 94,3%, en el termino de un año su evolución a la calidad del servicio fue de 4%, respecto a la complementación en este radio rural se llegó en 1991 con un 23 %, 1992 con 43% y al 1994 con 49.8% <sup>195</sup>

Estos dos procesos cumplidos dieron paso a que se cumpla un tercero en el comprendido de reducir la congestión en las redes de comunicación nacionales, al margen del funcionamiento del sistema de

<sup>194</sup> Barja : Quince Años de Cambios Estructurales en Bolivia. 00 Editores. Luis Calvo Gemio y E. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA\_IISEC\_ La Paz Bolivia 2000. Pag. 224.

<sup>195</sup> Memoria ENTEL 1994.



conmutación y la aplicación de la tecnología centrales analógicas ARM 201/4 logradas con la transferencia de todos los circuitos a centrales digitales llamadas EWSD, que se llegó a finalizar el año 1995.<sup>196</sup>

Con relación a su penetración al mercado de la compra de línea telefónica en el área rural ENTEL, se tiene cubierta para el período de 1994 un ponderado de 0.13 % las que tuvieron acceso, dejando un 45% sin acceso.<sup>197</sup>

**La eficiencia.**- Por todas las operaciones alcanzadas en 1994, los empleados logra disminuir su costos de operación menor que el ingreso, llegando alcanzar a un 71%, el comportamiento de este indicador nos demuestra que habido en la empresa una ganancia en eficiencia interna.<sup>198</sup>

#### ALGUNOS INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO NACIONAL E INTERNACIONAL DE ENTEL ESTATAL

Cuadro Nº 3.4

Índice de calidad del servicio Nacional	1992	1993	1994	1995
% llamadas completadas en la red ENTEL	94.3%	98.4%	98.3%	98.2%
% llamadas completadas en la red nacional	39.4%	44.7%	47.0%	48.4%
Índice de calidad del servicio Internacional				
% llamadas completadas en Tráfico expedido	44.6%	46.6%	47.0%	47.0%
% llamadas completadas en Tráfico recibido	43.1%	47.4%	51.4%	52.6%

Fuente: Memorias Anuales de ENTEL

Existe calidad y eficiencia en el servicio de llamadas completadas comprendidas en las ciudades troncales e intermedias designadas en la red de la empresa; dejando a medias la tarea de complementación en llamadas a nivel nacional e internacional.

<sup>196</sup> Entrevistado Ing. Erwin hervas- Funcionario de ENTEL.

<sup>197</sup> Barja, Crover. Quince Años de Cambios Estructurales en Bolivia. Editores. Luis Calvo Gemio y E. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA\_IISEC\_ La Paz Bolivia.

<sup>198</sup> Barja Crover. Ibid. Op. Cit., Pag. 28.

Los efectos creados se deben a la falta de regulación en las tarifas de precios, que varían según el tramo entre ciudades capitales de departamento e intermedias, intra- urbano, y las tarifas entre departamentos.

## **ANALISIS Y SÍNTESIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Las primeras gestiones se caracterizaban por conservar rasgos esenciales con la presencia del estado de bienestar, el cual con potestad asumió la secuencia de “concepción” en la toma de decisiones y de llevar a cabo el planeamiento de los planes y proyectos aunados en el desarrollo de un plan “ Maestro”; los mismos que estaban compenetrados a una normativa jurídica con jugadas con la estructura de la organización; pronunciando su carácter centralista en las decisiones colectivas de la empresa, retardando el desarrollo técnico y administrativo en sus metas trazadas. Pero este rasgo, es consecuente a una producción en masas donde el equilibrio de integración

Otro rasgo fue concebir a la gestión socio técnica, propia de los procesos de producción científicos fordista, adoptados al desarrollo de la organización de masas como centro motor en su división técnica sosteniendo separadas las secuencias de tiempos en los procedimientos de ejecución y operacional en sus funciones de los asalariados.

Los aspectos en que se basa la producción en masa:

- a) En la organización las condiciones de trabajo se encontraban en cuanto a los procesos de planificación estaban concentrados en un solo departamento de la técnica, significando que las funciones no estaban separadas en funciones específicas. El método M T M de línea desde su puesto funcionaba como planificador<sup>199</sup>
- b) Con la descentralización (1989 en adelante) las condiciones de trabajo mejoran en las funciones fueron específicas.
- c) La innovación de la tecnología logra su desconcentración en el capital financiero de la empresa su desarrollo endógeno comienza a desplegar una mejor organización con funciones sistematizadas con la apertura de nuevos cuadros entre ellos asesoría de control de gestión a través de este se presionaba a la gerencia general que no pierda el impulso en cada gestión a llegar al cumplimiento de sus metas, estableciendo un sistema con mejor funcionamiento en cada uno de sus niveles, la eficacia con que los procedimientos administrativos, en especial comerciales, con la descentralización de sus

---

<sup>199</sup> Benjanin Coriat. EL TALLER Y EL CRONOMETRO. – La Organización Científica del trabajo- 2ª Edición . Siglo XXI . México. 1990. Nota: Este método fordiano funcionaba como instrumento de planificación, para dar equilibrio al numero de puestos en cada área. Pag. 109.

procesos en facturación se acelero el ritmo de trabajo haciendo de su desempeño se brinde al cliente un servicio con eficiencia.

- d) En el área de ejecución de los proyecto técnicos, la innovación de la tecnología logra tener un que se formen recursos humanos capacitados con especialización, los mismo que cumplen con sus múltiples tareas, de esta manera se obtendrá en el Departamento de La Paz, 166 técnicos y 117 operarios.

De acuerdo a la meta el mecanismo de comercialización esta planteado en principio con tareas del trabajo operativo técnico a simples, apoyadas en otros procedimientos de trabajo intelectual con especialidad en técnicas; todos estos trabajos se desarrollan dentro de un marco de secuencias progresivas y concatenadas muy semejantes a generar un flujo continuo fordiano, realizados con la conformación de equipos pero que arrastran rasgos del mecanismos de control de la fuerza de trabajo taylorianos , relacionados al proceso de vigilancia con el uso de cronometro del tiempo exige ser efectuado por un asalariado que ocupa un lugar, un empleo. Las secuencias del trabajo cuenta con ciertas obligaciones operacionales de haber continuidad, fluidez, donde la misma innovación de tecnología intervino a establecer las mejoras, donde en las continuas gestiones del 1989 en adelante se cumple los propósitos. Con principios se amplio la segmentación de las tareas especificas, se hizo hincapié en fomentar la capacitación de sus empleados técnicos, operarios y profesionales para que su división técnica se pronuncie hacia la especialización; Los grupos de instalación, conmutación, y mantenimiento se recomponen con esta retroalimentación; sus efectos son visibles en la agilidad al despegue de las operaciones para dar comienzo a otras nuevas. Todas estas labores originan un aumento de horas extras de trabajo.

En los procedimientos el método de trabajo que fue empleado, sirvió para optimizar a los conjuntos de puestos de trabajo (M-T-M ) concretos, simples a otros más técnicos de preparación al trabajo individual, que se prestan a un servicio de control en vigilancia; <sup>200</sup> generando el despojo al asalariado de su autonomía y pasan hacer parte de la vigilancia . Sin embargo, no se descarta la relación que el proceso de las tareas en ejecución de la calidad del servicio (producción) mantenidas entre la técnica y el trabajo a la calificación de los saberes en la fuerza de trabajo, destacados en cada uno de los miembros al estar en contacto directo con su trabajo técnico se sobre califican, al quedar como responsables de todos los aspectos que exige el proceso concatenado de los equipos.

En cambio para el proceso de automatización desarrollado en los grupos de los telefonistas, la relación de esta tecnología- trabajo, los aleja de la sobre calificación de sus saberes por tratarse de infinidad de tareas correspondientes a signos, señas, sonoras que ellos mismo emiten a la maquina o aparato y es esta misma, transmite la información que contabiliza cuantitativamente las llamadas realizadas por los asalariados que recepcionan. El desempeño del trabajador va cambiando a ser vigilante del proceso que supuestamente lo esta controlando

La descentralización del estado crea un emprendimiento de cambio de gestión a un tipo idiosincrásico de organización, con visión empresaria, donde las decisiones pasan hacer tomadas por asalariados con jerarquía de la empresa; surgen cambios al interior del trabajo de campo en los equipos, se genera una autonomía relativa al efecto de elegir al responsable de vigilancia a su propio equipo del control de trabajo; siguieron utilizando los principios taylorianos con una variante de emprender una planificación sistemática para su control del tiempo y movimiento de rotaciones de todos los grupos de trabajo, que comienzan a ser polivalentes, se acelera sus rotaciones y cambia la forma del informe por otra manera directa y digitalizada. Para los equipos de trabajo de teleoperadores en la telefonía nacional como internacional, la vigilancia se presentaba con un control riguroso, se mantiene desde el taylorismo; comprendida desde sus puestos.

La calidad del servicio se determinaba en el valor de uso de las mercancías determinando por resultados de tareas operativas y técnicas de todos los procedimientos en el uso de sus servicios comercializados con fallas.

Significa que para la gestión 1994, las responsabilidades de los grupos de conmutación, al margen de un comienzo a la individualización logran con la presión del mercado, una aceleración; cambiando los centros de redes con otra tecnología que alcanzó descongestionar las comunicaciones.

La eficiencia es lograda por métodos de control que, presionaron el ritmo de trabajo. Con la innovación tecnológica a corto el tiempo de trabajo en la conmutaciones y mantenimiento en las redes centrales de comunicación.

La productividad de prestaciones de servicios, es decir, de trabajo desempeñado en la empresa con relación a los bienes de capital produjeron un aumento en volumen con la diversificación de servicios, consecuentemente con el crecimiento de su red en telecomunicaciones.

Realizada la observación con los resultados en la información de los gráficos señalamos que hubo diversificación en los servicios básicos pero con una baja productividad en el desempeño de trabajo de los operarios, técnicos, profesionales del Departamento de la técnica.

Dentro de lo que ha significado el proceso de inversión en la secuencia de gestión anuales desde 1987 hasta 1994, se separa dos etapas, la primera corresponde 1987 –1992 la inversión del capital esta referida a la etapa de despegue en el área de comercial donde la empresa consolida el mercado de consumo en las ciudades troncales como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, poblaciones con mayor densidad pertinentes a las áreas urbanas como rurales reflejadas en la tarea técnica de un cambio en sus sistemas de telecomunicaciones en especial la telefonía de larga distancia con innovación de tecnología digital e instalación de teléfonos públicos con sus múltiples servicios accesibles al consumidor.

El consumo de estas poblaciones fueron las que sostuvieron una cobertura de casi seis años en el ingreso total de la empresa configurando como el consumo de todo el país, los demás departamentos se encontraban con instalaciones de telefonía pública incompletas solo habían logrado en ciudades capitales como Tarija, Potosí, algo de Oruro, trinidad, razón por la que el indicador para el año 1992 declara el ingreso comercial bajo.

Con la innovación de la tecnología digital la empresa tomo en consideración a los bienes de capital (equipos) de tecnología analógica al mejoramiento de estos mismos pasando a ser equipos de primera generación, esto significaba haciendo una abstracción, diríamos que la tecnología no desplazaba de sus funciones al empleado le ayudaba a diversificar sus servicios con crecimiento acelerado a los procedimientos para un servicio con calidad.<sup>201</sup>

En las gestiones 93 y 94 complementaron el circuito en los demás departamentos del área urbana dejando inconcluso el área rural, la dedicación fue de llegar hasta los centros secundarios de poblaciones de mayor importancia como Guayaramerin, Cobija, Santa Ana de Yacuma y Copacabana, desde allí se podía comunicarse a los países de Sur América parte de Europa, que para 1994 el indicador llega a cubrir en la red de ENTEL un 49.8% determinando una tasa de crecimiento del ingreso de 12% desde el 1993. podemos apreciar en los cuadros de inversión como en el del ingreso, se tuvo para la gestión 93 una tasa

---

<sup>201</sup> Ibid.

de crecimiento de los costos era muy alto y una rentabilidad moderada, caso distinto en la gestión 94 donde la cifra de inversión fue alta, se mantuvo la misma tasa de crecimiento del ingreso, se subvenciono los costos con el capital de inversión para lograr una ganancia, con tasa de crecimiento de los costo de 5%, para lograr una tasa de retorno de 23%. Esta ganancia fue una maniobra financiera, que mantuvo el resultado estable en los recursos humanos de su empleo.

En cuanto al tráfico de telefonía de larga distancia hubo un crecimiento en el ámbito nacional de 2% entre las dos gestiones, en el ámbito internacional fue de 5%, lo cual indica que el 94 creció más el área nacional llegando a un 24%, significa que las tarifas del mercado internacional tienen un comportamiento de seguir siendo altas y en el ámbito nacional no pueden ser bajadas por la diversidad de tramos interurbanos que marcan la diferencia en el precio; el sistema era cableado, la potencialidad exigía en distintos sectores mayor concentración de personal de control que en otros.

## **LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL EN LOS PERIODOS 1986 -1994**

### **CARACTERÍSTICAS**

El proceso de gestión en los periodos de 1986 al 1988 se caracterizaba en su estructura por la composición de cuadros asalariados correspondiendo a la división en áreas subdivididas en departamentos, teniendo a su cargo una serie de funciones específicas supeditadas al rango correspondiente, en esta conformación de cuadros el proceso de control esta manifestado por la misma organización de los cargos jerárquicos.<sup>202</sup>

La estructura de la organización de la empresa para las gestiones 86-88 consistía en la conformación de los cuadros, rangos en la que se manifestaba el proceso de control por la misma organización de los cargos jerárquica por estar muy ligada muchos de estos al estado, haciendo explícito el poder central en las que se manejaba las reglas de la economía en forma rígida, se manifiesta su carácter corporativista institucional<sup>203</sup>

El carácter centralizador del estado influenciaba en la centralización de los departamentos hacia la gerencia general, bajo el mando del ministro de comunicaciones quien asumía las decisiones de las políticas de su gobierno central. Posteriormente con la innovación de la tecnología, la política económica

---

<sup>202</sup> Apreciación y análisis del organigrama – Memoria del 990.

<sup>203</sup> Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo : Zarifian ; “ La Organización del Trabajo”.pp.127.

financiera del estado fue elástica y permitió el manejo del ingreso operativo interno de la empresa, esto coadyuvo en su organización a dar mayor especificación de las funciones como a un reordenamiento interno estructural de los cuadros realizado bajo el decreto Ds. 23628 <sup>204</sup> el cual modifico el estatuto orgánico de ENTEL y se designa un Gerente General ejecutivo a tiempo completo.

### **3.2.2. LA FORMA DE LA ESTRUCTURA**

La empresa estatal estaba conformada por una estructura piramidal donde la cúpula se encontraba bajo la dirección de un directorio compuesto por entendidos en telecomunicaciones como algunos empresarios políticos, ex gerentes generales quienes asesoraban al líder conductor de gobierno de turno que mediante consejo exponía los resultados alcanzados, esta cefalea contaba con un grupo de asesores jurídicos, técnicos como lo era el departamento de organización y sistemas, en el entendido económico contaba con asesoramiento en auditoría interna muy ligado a la asesoría legal, todo este grupo humano más uno de directorio conformaba el consejo general asume al interior de su ámbito las deliberaciones de los proyectos, las resoluciones, la toma de decisiones de canalizar los proyectos por medio de licitaciones para dar curso con la política pública social de integración al país.<sup>205</sup>

Estaba mediante la composición de cuadros o bases jerárquicas conceptualizada en el nivel superior quienes manejaban la disciplina y control centralista estatal dirigida hacia los niveles de Mandos Medios, con seguimiento a otro estrato inferior con liderazgo de los Mandos Intermedios hasta llegar al último Mando; la configuración de este control, es en forma vertical desplazaba sus decisiones y ordenes dominantes ajustadas a procesos normativas hasta lograr determinar una simetría en su organización.<sup>206</sup>

### **LA OCUPACIÓN DE PUESTOS**

Entre la posición de rango el director primer nivel; el presidente de consejo; los asesores con un primero (b) nivel considerados de ser un alto personal jerárquico de la empresa los que ocupaba Asesoría Legal, Auditoría Interna, Organización y Sistemas de informática. Seguidamente se encuentra el nivel alto del personal ejecutivo correspondiente al puesto de Gerente General, 2° nivel; el puesto de Subgerente ocupaba un 3° nivel; en las gestiones 1986 hasta 1988 conformados en las siguientes departamentos:

---

<sup>204</sup> Ds. 23628 en fecha 02/09/93.

<sup>205</sup> Organigrama Laboral – memoria del 90

<sup>206</sup> Luc. Boltanskiy Eve Chiapello : El Nuevo Espíritu del Capitalismo. Capitulo I .- pp.104.

2002 2° Edición, Carlos prieto del Campo. Editorial. Akal, S.A. Madrid – España.

Secretaria general ocupados por el Gerente General, Subgerente; Dpto. de personal, ocupados por ejecutivos de Mandos Altos.<sup>207</sup>

Los mandos medios ocupaban los puestos de gerencias correspondientes a un 3 ° nivel.

Los mandos intermedios ocupaban los puestos de ser jefes en cada subdivisión específica, ocupaban el 2° nivel acompañados de con el puesto de sub jefes o supervisores.

Seguidamente los mandos bajos ocupados por los operarios, tareas simples u oficios sean estos de la Comercial, Facturación, y del Departamento de la Técnica y de apoyo en tareas muy específicas para el área administrativa. El personal de apoyo como la secretaria 3<sup>er</sup> nivel auxiliar; con personal de apoyo como la secretaria 2<sup>do</sup> nivel auxiliar; como la secretaria 1<sup>er</sup> nivel ejecutiva; El nivel de oficios con personal de servicios como mensajero, conserje, chóferes.<sup>208</sup>

Respecto al área de la Técnica y el Departamento de Desarrollo e Ingeniería de Proyectos contaban con dos Gerentes, y Jefes de subdivisión no modificaron, como en las funciones de los equipos que eran cada vez múltiples hasta obtener un conocimiento integrado de todos los procesos de la producción en forma simultánea.<sup>209</sup>

### **EL CONTROL JERARQUICO Y DE DESEMPEÑO 1986 –1988**

a) Los mandos medios tienen la función de hacer factible la planeación de los proyectos con sus respectivos procedimientos operativos exigidos en las distintas disciplinas de los departamentos; entre los cuales el de mayor importancia directa es la pequeña gerencia técnica y el departamento de desarrollo que hasta ese tiempo funcionaban juntos, donde la división técnica no estaba separadas en sus funciones específicas, ni tampoco estaba conformada la gerencia de desarrollo que por momento se encontraba dependiente de la gerencia técnica.<sup>210</sup>

b) Otro de los aspectos que acompaña a esta estructura es lcaptel es otro de los brazos fuertes que cuenta la empresa en su específica función de capacitar a los formados en cursos de especialización a los recursos humanos en particular a los funcionarios del departamento de la técnica, dictando procedimientos

---

<sup>207</sup> Ibid.

<sup>208</sup> Regalmento interno de ENTEL 1994.

<sup>209</sup> Memoria ENTEL .1990.

<sup>210</sup> Las Reformas Estructurales en Bolivia .Edición. Milenio. Editorial .Edobol. La Paz, Bolivia .2000.



para llevar a cabo los distintos proyectos, desarrollo de sistemas con adecuación al cambio de enlaces, técnicas electrónicas en los dos sistemas, analógicas y digitales técnicos.<sup>211</sup>

Su función con la estructura orgánica, en especial su relación de funciones con el departamento de recursos humanos ayudado a conformar un cambio de esta estructura al igual que permitió un estudio de diagnóstico de los cargos de cada unidad, permitiendo tener una visión clara y precisa respecto a la situación actual en que se encontraban el desempeño de sus funciones los empleados de los distintos sectores.<sup>212</sup>

Desde el período de 1989 –1994, la estructura orgánica tiene la necesidad de modernizar su organización actualizando su estructura y adaptándola al cambio tecnológicos con ajustes de implementación a la apertura de más departamentos, referentes a la creación de la asesoría de Control de Gestión y sus unidades dependientes en las nueve regionales del País, con funciones de evaluar los resultados de cada gestión, a objeto de proponer medidas cuantitativas y cualitativas de corrección más adecuadas que permitan a la gerencia general cumplir con sus metas. De igual forma crear asesoría legal en las regionales.

Adecuación de la gerencia técnica respecto a los pasos que tiene su proceso, exige la creación de departamentos de: transmisión, Conmutación, Ingeniería de gestión y Auxiliar, y Redes Complementarias.<sup>213</sup>

Creación de un departamento de las divisiones de Costos e Inventarios dependiente de la gerencia de Administración y finanzas, cuyas funciones permitirán medios para contar con información económica-financiera necesaria en la toma de decisiones.

Consolidación de la gerencia de desarrollo: creada mediante la resolución Biministerial como gerencia de planificación, la que conforma los departamentos de planificación, Elaboración de proyectos, Control y evaluación; a fin de formular planes. Consolidación de las regionales con sus respectivos departamentos.<sup>214</sup>

---

<sup>211</sup> Entrevistado Ing. Medrano Vice ministerio de telecomunicaciones.

<sup>212</sup>Entrevistado. Bis.

<sup>213</sup> memoria ENTEL 1994

## Control del desempeño

Estaba establecida su ponderación del desempeño de la fuerza de trabajo por la calificación y valorización de la fuerza de trabajo, expresada en los ascensos de movilidad social de cada empleado, como estipulación del sistema de masas, se concretaba esta valorización con el aumento de salario y el ascenso de puestos desde un nivel inferior a otro superior.<sup>215</sup>

Esta operación en la empresa es expresada por los aspectos que comportaba los ascensos o promoción ha acciones en los años 1986 –1994, en la forma usual de utilizar la expresión automática funcionaba (como norma) como indicativo de rebelarle al trabajador el tiempo trabajado en la empresa y las probabilidades en ascender de acuerdo a la calificación del desempeño y experiencia. Los empleados estaban supeditados a la examinación de sus superiores como en las calificaciones rendidas por las pruebas cursadas en Icaptel. Existieron por el tiempo de 1985 algunos tropiezos con las promociones a cargos jerárquicos, se encontraban dispuestos al libre albedrío del gerente general de turno. Desde los años 1989, en adelante el aspecto que caracterizo el ascenso fue por mérito o concurso de méritos.<sup>216</sup> Con el objeto de acreditar un ascenso el funcionario tenía que haber llegado al puntaje de suficiencia el cual deber ser igual o mayor a 60 %, igual a 70 % y su antigüedad no podrá ser menor de un año. Es cuando se toma en cuenta los siguientes factores cualitativos: Experiencia, Puntualidad, Cargas Familiares.

En este tipo de ascenso en cuanto al nivel que ocupa el empleado, sí existe un cambio en la remuneración de acuerdo al bono de funciones.

Las tres valoraciones están sujetas al proceso de capacitación que el empleado tiene la obligatoriedad de cumplirlas por la división de puestos y categorías depende de la calificación de desempeño que discriminará con la procedencia de clasificación a los empleados de acuerdo a factores como de “calidad”, “Conocimiento del trabajo técnico”, de acuerdo a la opinión del jefe calificador.<sup>217</sup>

**Ventajas.-** los beneficiarios contaban con becas en el exterior, para profundizar su capacitación, sus puestos no los perdían en la empresa, sino que ingresaban en la modalidad de comisión, relevados por personas como eventuales, el tiempo de duración de las becas, no era mayor a tres meses, su

---

<sup>214</sup> memoria Ibid.

<sup>215</sup> Memoria de ENTEL 1994

<sup>216</sup> Reglamento Interno – Artículo 97.-Pagina 20.

<sup>217</sup> Reglamento Interno 89 -90

remuneración y bonos extraordinarios descritos en el reglamento interno,<sup>218</sup> eran pagados en un 100%. Se tenía en cuenta sí, el empleado era soltero la beca era pagada en 70%; era casado, dependiente con un hijo, la beca era pagada en un 80% y en el caso de tres dependientes, entonces la beca era pagada en un 100%.<sup>219</sup>

La división social manifestada en la calificación el rol de control de la fuerza de trabajo estaba sujeta al conocimiento técnico y a posiciones subjetivas, ambas cualidades de ponderación se atribuían por medio de concurso de méritos.<sup>220</sup>

La particularidad establecida de la calificación del personal por medio de concurso de méritos nos señala en atributo al departamento de la Técnica sea considerada como instrumento de control de movilidad social, la que a futuro polarizará a la calificaciones en la exigencia de la división en especializaciones profesionales.

### **SE DESPLEGABA EN LA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN**

El acontecer en la década de los años 1986 -1989, estaba su remuneración sujeta a las políticas salariales del estado, de manera que para el año 1986 el aumento fijaba un 33,3% de un total de la masa salarial pública de 40.000.000 Pesos Bs.- cuarenta millones de pesos bolivianos en general con una distribución en 30 niveles como máximo compuesto por 15 veces un salario mínimo y un salario mínimo de 132 pesos bolivianos.<sup>221</sup>

Dentro del proceso de desarrollo y gestión de la empresa se deslumbra al rol del empleador e inversionista productivo, el que aumentó el gasto social en la reproducción de la fuerza de trabajo con la política salarial.<sup>222</sup>

A partir de los años 1990 en la que se rigió por el reglamento interno de la empresa estaba basado en principios teóricos de equidad o igualdad, actuando como un factor de incentivo, estimulando el afán individual de progreso y premiando el buen desempeño demostrado por los empleados.<sup>223</sup>

---

<sup>218</sup> reglamento Interno – Artículo 80 y 89 Paginas 12 y16.

<sup>219</sup> Reglamento interno- Ibidem.

<sup>220</sup> Jorge Carrillo: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Calificación y Competencia Laborales. Pag. 101. Editorial Fondo de Cultura Mexico.2000.

<sup>221</sup> Art. 15 del D.S. 21060.

<sup>222</sup> Enrique Toledo de La Garza : Tratado Latino Americano de Sociologia del Trabajo. –“La transformación de organizaciones- Editorial . Fondo de Cultura. Mexico 2000.

Las remuneraciones eran adecuadas para retener al personal especializado deseado y así mismo sea competente con el mercado. (Art. 52 "Reglamento Interno" pp11) la prueba de ello fue en la gestión 1992, el gobierno dispuso para este año un incremento salarial para el sector público con la disposición de acuerdo a la aplicación de la curva salarial propuesta por la entidad correspondiente y aprobada por CONEPLAN<sup>224</sup>. Para en esa gestión ENTEL, había presentado con aprobación del gobierno la implantación de una curva salarial.. "Acorde a las características de la actividad empresarial".. con una escala que vario de Bs.- 580 como mínimo a Bs.- 6.300 al máximo cuya relación en escala móvil fue de 1 a 10.8 que respondió racionalmente a al estructura orgánica actual con fuerte peso en la parte técnica de los niveles profesionales especializados..<sup>225</sup> Cuando el salario mínimo decretado por el gobierno era de Bs.- 135 00/100 Bolivianos. <sup>226</sup>

La escala de los haberes básicos más el bono como resultado de la aplicación del proceso de calificación del desempeño no podrán exceder al valor máximo asignado al puesto.<sup>227</sup> Como la disposición del gobierno en 1992, En la ley Financial Art. 7 dice:.."la composición de la masa salarial se describía en: sueldo, la sustitución porcentual del bono de antigüedad y aguinaldo, bono de frontera ( cuando corresponda) y prima de utilidades de la gestión 1991" ...<sup>228</sup>

La disciplina y la remuneración queda comprendida desde los años 1986 -1992 en reemplazo de otros más pequeños tal como los reglamenta este decreto de la siguiente manera; El aguinaldo, el profesional, el quinquenio, de compensación de funciones, el de antigüedad, el de movilidad, patriótico y de Navidad, el sueldo 15, 16,17 y 18 son suprimidos <sup>229</sup> Posteriormente con el reglamento interno, se crea una etapa de adaptación al cambio. Las medidas exigidas fueron empleadas para todo el personal de la empresa sean empleados de planta o de contratos privados.<sup>230</sup> *No podría decirle con exactitud, pero estoy seguro que el 21060 nos redujo el bono profesional, el quinquenio, la prima, el bono de ampliación de servicio se suspendió antes de la capitalización...*<sup>231</sup>

---

<sup>223</sup> reglamento Interno 89-90

<sup>224</sup> 1992: Ley Financial ,1313 Tesoro General de la Nación; Art.10 . Ley Suprema.

<sup>225</sup> Memoria ENTEL . 1990-1994.

<sup>226</sup> 1992: Ley Financial,1313 El Honorable Congreso Aprobó; Art.0 2 El salario Mínimo Nal. Para sectores Públicas o Privadas , se incremente un 12.5% al de Bs.- 135 00/100 Bolivianos.

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> Ley Financial, 1992: ibid. Op. Cit., 1313 Art.07 . Ley Suprema.

<sup>229</sup> Art. 59. Del D.S. 21060 y dice: que se fusionan el aguinaldo y de antigüedad como remuneración anual , será pagado por la división en los 12 meses/año sobre el promedio anual .

<sup>230</sup> Ibidem.

<sup>231</sup> Encuestado : Ing. Eduin Orgaz .Empleado Antiguo

Otro Decreto Supremo: el 21660; habla de la libre contratación; las medidas exigidas fueron empleadas para todo el personal de la empresa sean empleados de planta o de contratación privada.<sup>232</sup>

El salario fue una construcción en función a su base presupuestaria que tenía la empresa comenzando con su capital operativo que fue el siguiente:

Cuadro N° 3.5

<b>Capital operativo</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>
	66.325223	110.627.608	172.388.448	216388448	260388448	304388448
Presupuesto	14.463434	20.711.382	26.919.189	32542402	39619393	52649595
Empleados Fijos	12.689879	18.025613	22.287.012	27400912	33319292	44588433
Bono antigüedad	487066	471496	445.512	416114	470053	749199
Bonificaciones	4.016131	7.018016	1.429.214	188.483	328510	4021230
Aguinaldos	1.072926	1.327496	1.645653	1.861987	2.375888	2912464
Primas	1.188666	1.297808	1.616393	2.344938	2.045540	3485650
Asignaciones Flia	26226	48060	119665	112620	235680	294300
<b>Capital operativo</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>
Previsión salud	1.631982	2.428860	3.783781	3.762116	5.612806	6750109
Seguro Social	1.501308	2.254860	3.423118	3.331187	5.041320	6061005
Aport. Vivienda	130674	174000	360663	430929	580486	689104
Otros gastos.	237830	418727	1.023278	1.610244	883541	1716907

(\*) fuente: en base División presupuestos. Tesoro general de la Nación.

El salario estaba constituido por una base de escalas de haberes básicos más el bono y el derecho a la quincena; la unidad especializada encargada de realizar las contrataciones de acuerdo con las exigencias al cargo vacante a la debida descripción de funciones.<sup>233</sup>

Desde 1992 en adelante el salario vuelve a constituirse en bonos extraordinarios<sup>234</sup> siendo la empresa absorbida por su entorno con la política de estado indicaba: "La política salarial" tiene que ser compatible

<sup>232</sup> Art. 12 D.S. 21660 dictado el año 1987.

<sup>233</sup> Reglamento Interno 89-90

<sup>234</sup> Decreto Supremo N° 22407 Art. Quinto .- Establece la libre contratación bajo el gobierno de Jaime Paz Zamora en 1990.

con los objetivos de estabilidad sin la cual no es posible, el crecimiento económico, sostenido y de desarrollo social”...<sup>235</sup>

La empresa pagaba haberes en forma mensual a todo el personal de planta como contratados con la siguiente modalidad: anticipo quincenal, consistía en un adelanto del 20% sobre el haber básico con excepción de los meses en lo que se paga el bono extraordinario.

Bonos extraordinarios son aquellos pagados a mediados del mes de enero de cada año, como el de producción. Bono de producción consistía en la duodécima más al haber básico y el bono de ampliación por sexta. Estos bonos eran liberados de impuestos y cotizaciones al seguro social. Bono de ampliación del servicio, consiste en dos bonos extraordinarios pagaderos a mediados de abril y septiembre de cada año.<sup>236</sup>

Los bonos extraordinarios, de producción y ampliación de servicio, es con el promedio del total ganado de los últimos 3 meses anteriores al bono respectivo. <sup>237</sup>

Para los empleados con contrato privado es pactado con acuerdos entre la empresa y el empleado, en el cual se establecía un monto total donde se incluía los haberes y bonos correspondientes a ley.<sup>238</sup>

Las asignaciones del régimen familiares consistían en el pago mensual en dinero de los subsidios prenatales de acuerdo a ley, subsidio de Natalidad, subsidio de lactancia, subsidio de sepelio<sup>239</sup>. Estas acciones estaban relacionadas con las actividades consecuentes a la división técnica de la organización.

## **REMUNERACIÓN POR CAMBIO DE FUNCIONES AL CARGO**

De acuerdo con las transferencias a la acción de personal mediante el cual, el empleado pasa a ejercer funciones de otro cargo del mismo nivel jerárquico, es sin variación en la remuneración, como ejemplo: al que era al servicio al cliente, que se denomina a la acción mediante la cual los empleados intercambian sus funciones y pertenecen al mismo nivel jerárquico como horarios en el manejo de vender servicios. En

---

<sup>235</sup> Art. Quinto del D.S. 22407 . 1990.

<sup>236</sup> reglamento Interno 1989.

<sup>237</sup> Reglamento interno 1989 : Ibid.op. cit. Pag,22

<sup>238</sup> Reglamento Interno. 1990.

<sup>239</sup> Decreto Supremo N° 21637 dictado en 1987, como el reordenamiento al régimen de seguridad social.

cambio cuando se trata de transferencias de traslado de un ámbito geográfico distinto existe un elevamiento salarial.<sup>240</sup>

### **LA EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN EN MASA**

En el proceso de productividad los empleados nos lo dijeron:.. *se identificaban con la producción, su rendimiento y su colectivo por contar con entrenamiento y capacitación.*<sup>241</sup>

**La eficiencia.-** Al estar fijada en los rendimientos de los insumos que son los productos nuevos en servicios brindados al cliente y vinculados al trabajo de mantenimiento, vigilancia del personal encargado tanto en la planta externa como interna.

Sin desmedir a la eficacia, el efecto de la descentralización en la organización administrativa de la empresa, ha ocasionado la innovación de nuevos programas autónomos en la contabilidad de sus regionales. En el proceso de comercialización de los servicios básicos hubieron nuevos servicios en los períodos del 1986 – 1994. Sin embargo el proceso de canalización en la confección como su operación de llevar a cabo la administración financiera; la distribución de ingreso del proyecto seguía sosteniéndose por una sola vía, de manera la administración de los ingresos, salarios, interna para las demás regiones estaba centralizada por la ciudad de La Paz. <sup>242</sup>

A partir del 1989 con el manejo de los procesos tecnológicos en digitación, se logra crear nuevos sistemas económicos – financieros que ayudaron a facilitar a los procesos de contaduría, llegando a tener buenos resultados en confiabilidad y poder desconcentrar la administración de los ingresos internos, hecho que ayudo a las regionales a generar ellos su propio presupuesto.<sup>243</sup>

### **LA NORMA QUE SE REGIA A LA FUERZA DE TRABAJO.**

Figura como la 3° función de la organización laboral; expresadas por **una política disciplinarias**, la empresa ENTEL Bolivia desde los años 1979 hasta 1985 vivió con normas que no alteraron la ley del trabajo, adoptando modalidades que favorecían en la captación en la oferta laboral <sup>244</sup>fueron períodos en

---

<sup>240</sup> Reglamento Interno 1989 pagina 24.

<sup>241</sup> Entrevista Ing. Erwin Orgaz – Funcionario de ENTEL.

<sup>242</sup> Memoria ENTEL 1994.

<sup>243</sup> Memoria Ibid.

<sup>244</sup> La ley del Trabajo Artículo N° 13

la contratación se regía a un proceso de prueba dictado por el estado en 1980 <sup>245</sup> que en general estaban sujetos los empleados nuevos con excepción del art. 13. Su acción en emplearlos era necesaria como requisito para dar estabilidad a su ingreso en el empleo como empleado de planta. Su vigencia estaba comprendida en el cumplimiento de los 65 días hábiles del término como prueba, donde el jefe inmediato del funcionario contratado emitía la evaluación respectiva al desempeño del empleado para afirmar su nombramiento de empleo mediante un memo. <sup>246</sup>

*...Yo era joven estudiante de la facultad de ingeniería electrónica, ingrese mediante el instituto de capacitación a la empresa mi aval fue mi aprovechamiento que tenia en estos cursos, ingrese como operador del departamento de la técnica, pase tres meses de prueba hasta que salió mi memorando de aceptación en planillas, esto sucedió entre los años 1988 a 89...<sup>247</sup> otro ejemplo que nos dio su constatación es el Sr. Bozo ... yo ingrese a la empresa ENTEL de joven contador en el año 1982, no existía ninguna rigurosidad, yo fui aceptado desde el primer momento, me capacite....<sup>248</sup>*

Como segunda función al tener un alto capital operativo se hallaba la organización de los procesos de producción que al introducir nuevos equipos, herramientas especializadas provocaba a que crezca el número de empleados especializados contemplados en ser técnicos, profesionales y operarios, quienes en conjunto cumplían tareas de instalar equipos, realizan conmutación, mantenimiento a las redes; el equipo de la gerencia técnica se componía para el 1992 en; 117 operarios, 166 técnicos llegando a ocupar un 49% de la empresa, de la totalidad del personal administrativo 591, obteniendo un total de empleados en El Departamento de La Paz, 934 empleados.<sup>249</sup>

## LA CONTRATACIÓN

En los períodos de 1986 en adelante se dio comienzo a una modalidad del acceso al empleo con contratación privada, esto va marcar una arritmia al proceso de la costumbre, el ingreso a la empresa comienza hacer más seleccionado y exigente en su contratación y esta etapa transitoria se vivió desde el 1989-1994 por el cambio del estatuto de la empresa a un reglamento interno el año 1993 <sup>250</sup> cuando con

---

<sup>245</sup> decreto Supremo n° 17280 año 1980. Gobierno: Lidia Gueiler Tejada; determina la excepción a la prueba las categorías de trabajo: a) los profesionales con título, b) Los admitidos por concurso de méritos, c) los recontratados, d) Contratos limitados.

<sup>246</sup> decreto Supremo n° 17280 año 1980. Ibid.

<sup>247</sup> Entrevista al Ing. Ruiz . LP-10-94

<sup>248</sup> Entrevista al Sr. Bozo . LP-04-02.

<sup>249</sup> Memoria ENTEL 1994.

<sup>250</sup> Ley Financiera para la gestión 1993; Para las empresas Públicas descentralizadas.



el proceso de modernización reestructura a la organización laboral con exigencia altas en los cursos de capacitación y formación técnica.<sup>251</sup>

La contratación privada de empleados tiene un desarrollo establecido en los períodos 1987 y 1990, donde el margen del crecimiento en porcentaje se establece de la siguiente manera; como también hay un proceso decreciente.<sup>252</sup>

<b>Años</b>	<b>Nº Funcionarios</b>	<b>Crecimiento %</b>
1986	1460	5.5
1987	1609	10.2
1988	1585	1.5
1989	1685	6.3
1990	1898	12.6
1991	1864	1.8
1992	1864	0.0
1994	1689	0.2

Se establece que en las gestiones donde hubo mayor dominio de toma decisiones estatales se pronuncia mayor contrato de empleo privado (1987-1990) en consecuencia a partir de la gestión 1990 en adelante, con el proceso de descentralización del estado, casi fue insignifivo su incremento. <sup>253</sup>

### **CLASE DE EMPLEO**

La contratación en ENTEL Bolivia estaba establecida por el tiempo indefinido conformado y respaldados por el derecho público donde la legislación del trabajo así lo establecía; constituyendo al empleador estado a dar cumplimiento con sus obligaciones bajo la ley de Seguridad jurídica, hacia respetar los derechos laborales. <sup>254</sup> Estipulada en la contratación por tiempo indefinido, hasta que se invoque causales de rescisión o retiro voluntario, regido por el pre-aviso, dentro de los 90 días antes de acabar con el contrato

<sup>255</sup> En cambio desde los periodos de los años 1993 y 94, la contratación por tiempo definido respaldado por

---

<sup>251</sup> Reglamento Interno 89-90

<sup>252</sup> Memoria de ENTEL del 1994.

<sup>253</sup> Memoria de ENTEL. Ibid.

<sup>254</sup> Artículo Segundo de La Ley de Seguridad Jurídica.

<sup>255</sup> Artículo Quinto de la Ley Del Trabajo.

el derecho privado, el cual sostiene “un acuerdo entre partes”, ambos contratos estaban respaldados por el Ministerio de Trabajo por tratarse de la inclusión de los haberes y bonos correspondientes a ley.<sup>256</sup>

## **LOS DERECHOS LABORALES**

Los derechos laborales son producto de una conquista de los empleados asalariados que organizados socialmente en sindicatos logran históricamente consolidar en la esfera laboral las relaciones corporativas desarrolladas en un sistema acorde con la legislación de las leyes, reglas del trabajo como de la seguridad social expresen cada vez una protección socio económica a toda su población económica activa.

Es el régimen de la seguridad social establecido por leyes y normas bolivianas en la época de los años 1980 se fueron estableciendo con pequeñas cajas de aportes a las prestaciones de vejez y muerte, con la requisencia del aporte a la salud laboral del empleado, realizado por los distintos regimenes de gobierno que sin importar su ideología, no dejaron de hacer mediante decretos aportes al régimen jurídico de la seguridad social.<sup>257</sup>

El estado en 1987, bajo el gobierno del Dr. Victor Paz Estensoro, realizo una reformulación a las tasas de aporte al régimen de seguridad social con la creación del decreto 21637, considerando que como aporte patronal se tenia que elevar a un 10% a la caja de salud, un 5 % al fondo de pensiones, que fue resultado de la fusión de los fondos Básica y la complementaria, un 2% al fondo de vivienda.<sup>258</sup>

## **EL EMPLEO PROTEGIDO O CUALIFICADO**

Era aquel empleo creado bajo una lógica proteccionista donde imperaba el régimen de la ley del trabajo se concebía al empleo bajo la forma de un contrato estable de trabajo, el mismo era reconocido y protegido por la legislación laboral y ejercido por el derecho público, que perdura masivamente hasta el 1992 <sup>259</sup>

ENTEL Bolivia como empleador cumplía bajo la ley de seguridad jurídica con las prestaciones de a los fondos 3% por parte del empleador, con sus propias características ser protegido por el seguro social de salud, llamada caja nacional de salud, fue creada por este ente organismo del estado moderno para la seguridad de todo funcionario público, quien tenia derecho a filiar a sus dependientes hijos menores de

---

<sup>256</sup> Artículo decimo segundo del Decreto Supremo 21660.

<sup>257</sup> Recapitulación de la ley de seguridad social boliviana en su aspecto histórica. Reformulada por: ( libro rojo)

<sup>258</sup> Decreto Supremo 21637 LPZ-1987, Art 06 y Ar 07

18 años, esposa pagando el 1%; El aporte del Estado al sistema de Reparto acorde al seguro a las prestaciones de jubilación, vejez y muerte un 5% (complementaria) y el empleado 2.5% al básico del total ganado validado por el cien por ciento ; 10% a la caja nacional de Salud; 2% Aporte a la vivienda; un total de 19.5% a sus obligaciones con la seguridad social del empleado. Así, tenga la figura de una contratación privada, los empleadores cumplían con esta obligación con el empleado, en respetar sus derechos laborales.<sup>260</sup> la jubilación era establecida con el recuento de años de trabajo que lo máximo para los funcionarios (as) era de 25 años de trabajo, o también existía otra modalidad validar mediante la edad, los varones podían trabajar hasta los 55 años de edad y las mujeres hasta los 50 años.

### **LA RELACIÓN DE LOS DERECHOS LABORALES CON EL SINDICATO.**

Respecto a la empresa en 1984, su sindicato de trabajadores FESENTEL presentan al gobierno del Dr. Hernan Siles Suazo; la aprobación de conformación de directorio de un fondo llamado FOTRATEL que preste servicio en las siguientes áreas:

- a) Servicio de medicina laboral especializada;
- b) Servicio de construcción de sedes sociales e infraestructura deportiva;
- c) Apoyo a la educación y capacidad integral;
- d) Cooperación de crédito, consumo y vivienda;

Incentivo a la investigación, mérito y producción del personal de ENTEL.<sup>261</sup>

Con la protección del trabajo envuelto en el compromiso que comprende el empleo; un empleo protegido se encontraba bajo la figura disciplinaria del sindicato, En la empresa se tiene entre los datos una relación general entre las gestiones de 1986 al 1991, donde el porcentaje de ocupación del área técnico del total de la empresa ocupaba la empresa eran de 46%, de los cuales una mayoría como el 64% fueron inscritos al sindicato, en especial los operadores, el departamento de telex, y otros, con relación al área de la administración que ocupaba un 54% restante solo pertenecieron al sindicato un 38%, en especial los niveles intermedios y bajos.<sup>262</sup>

Con la política presupuestaria que la empresa contaba nos asegura que el proceso de políticas de empleo, de seguridad social, prevención y vivienda al comprender su carácter de orden público el estado

---

<sup>259</sup> Ley del Trabajo Introducción y Capitulo I .

<sup>260</sup> Ibidem.

<sup>261</sup> Decreto n° 24153 aceptado por el presidente Hernan Siles Suazo, 1984.

daba a los derechos laborales un estricto cumplimiento en el cual insertaban automáticamente al empleado al régimen jurídico social.

## **ANALISIS TEORICO DE LA ORGANIZACIÓN DE MASA**

Las funciones de jerarquía e idiosincrásicas estaban establecidas por cinco niveles de rango que conformaban un centro industrial estatal; quienes desplegaron su liderazgo a través del control disciplinario en forma vertical.

En las gestiones de los años 1980, las funciones no se encontraban claras; por tratarse de un proceso en transición de una organización que buscaba su coherencia sujeta a una metodología de planificación a otra organización planificada, controlada y vigilada.

Otro aspecto que acompaña a la estructura es el proceso de formación a los asalariados en calificarlos tecnológicamente.

La visión del liderazgo jerárquico era apearse a una organización socio técnica fordiana, previsorando la inversión, el almacenamiento de inventario, generando un efecto de crear nuevos empleos.

La eficiencia estaba medida por el número de rotaciones desarrolladas por métodos de control y vigilancia que ocasionaban el alargamiento de las jornadas de trabajo con un acortamiento del tiempo necesario contemplado en todo un ámbito desde el trabajo concreto hasta de especialización. Es en este tiempo de gestiones, donde se fueron empleando los trabajos simples o de operaciones como en instalaciones, donde se emplea la fuerza de trabajo siendo combinado con el desgaste del intelecto, en la que su valorización de la fuerza de trabajo en la creación de su plusvalor, es una sinergia técnico intelectual que se complejiza con el consumo de la tecnología. Pero se complejiza aun mas las tareas de trabajo con la innovación de la tecnología, la misma reducirá las antiguas operaciones concretas pasando hacer tareas técnicas digitalizadas con procesos de automatización.

La política disciplinaria en períodos anteriores al 1985, expresaba mayor protección al empleo de largo plazo, al salario e ingreso, en consolidar a la colectiva empleada consolidarlos bajo las normas de la seguridad social.

La modalidad del ingreso a la empresa se encontraba establecida por un periodo de prueba realizado a cualquier persona que prestaba sus servicios, creando la oportunidad para el empleador pueda comprobar objetivamente las destrezas, su aptitud del postulante; dentro de nuestro análisis consideramos a este

---

<sup>262</sup> memoria ENTEL 1994.

periodo de prueba una pauta ejercido por el método MTM para el empleo de oficios que se irán parcelando con la innovación de tecnología, donde entre puesto y puesto abra más tiempo (muerto); mayor funciones como empleo, ejercidas en la organización de masas, daba protección al empleo y evitaba los despidos. La usanza de esta modalidad estaba sostenida por la legislación del trabajo la cual generaba toda estabilidad a la política de contratación.

Con la etapa transitoria de 1989-1994, la disciplina comienza a reflejar la descentralización estatal y adquirir su autonomía con normas “especificas” expresadas mediante un reglamento interno, el cual da marcha al proceso de selección para que el puesto comience hacer competitivo y calificado.

Estas acciones nos demuestran que la división social del trabajo esta ampliando subdividiendo sus normas especificas como a las múltiples funciones, separando el espacio técnico de las relaciones sociales colectivas, sea dirigida a una contingencia empleada tenga supeditación a reglas y normas en caso de su admisión como también para su adiestramiento.

La afirmación que a raíz de la capacitación a los empleados a provocado en ellos; una identificación con la producción. Se debe al reglamento de la capacitación fue una obligatoriedad para los empleados en cumplirla por tratarse de un método de control contribuyente a la clasificación y crecimiento de la división de puestos y categorías, que sostenían en gran medida la conformación de las bases jerárquicas donde se componían la estructura de la organización.

La primera etapa comprometida desde 1986 hasta el 1992, mantuvieron al empleo protegido por la legislación del derecho público ligado al sistema de a largo plazo.

La segunda la de transitoria figurada en los años 1993 y 1994, se continuo manteniendo en gran medida al empleo protegido y de a largo plazo, también se tuvo al empleo protegido por la legislación del derecho privado ligado a la especificación de un tiempo acordado entre partes como lo era el contrato privado, o en igual forma podría haber sido expresarse por un tiempo indefinido llamado contrato abierto, considerado como eventual que en esta transición tuvo muy poca usanza.

El estado fue un empleador puntual en hacer las retenciones de sus empleados en sus empresas, el ejercicio de hacer respetar los derechos laborales. A partir del 1992 se tiene con contrato fijo empleados

En tiempo anteriores al 1985 la política en la empleabilidad del estado tenía mucha estabilidad, la contratación su aceptación estaba sujeta a una obligación sin negarla, los procedimientos eran más rudimentarios y la mano de obra era barata y necesaria.

Con la imposición de la Nueva Política Económica, el efecto que causó en la remuneración fue con la reducción a un salario mínimo permitió tener la significativa de una depreciación de la plusvalía que esa fuerza de trabajo que generaba utilidades estaba siendo pagada y reducida bajo una lógica distinta a la acostumbrada a “mayor utilidad mejor remuneración” sino despojada a “mayor utilidades menor remuneración”; permitiendo al asalariado a empobrecer su ingreso. Con relación al ámbito de la empresa se crea una estabilidad relativa en la contratación del empleo protegido respaldada en la generación de su capital operativo.

La organización de masas, mantuvo a la fuerza de trabajo expresada en los ascensos de movilidad social con aumento en su remuneración; la calificación de esta fuerza en sus saberes técnicos significaba elevar el estándar de vida, dar protección a la reproducción de su desgaste físico, mental de esta fuerza asalariado y a su familia. Reconoció su labor de las relaciones sociales como de los sindicatos con la defensa y protección de los derechos laborales que el mismo empleador cumplía con su usanza con la valoración cualificada del esfuerzo, profesional que son cobrados mediante la experiencia.

Para la empresa que contaba con un ingreso propio de capital operativo alto, le fue permitido que se establezca el salario por una base de escalas de haberes básicos más un bono de producción, el derecho a la quincena, el bono de antigüedad que se paga una sola vez cuando el funcionario se retiraba o ingresaba a la jubilación esto en la etapa de las gestiones 1986 al 1988; para la técnica eran pagados los bonos de ampliación de servicio con el promedio del total ganado de los 3 últimos meses anteriores esto fue hasta el año 1993.

## CAPITULO IV

### CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE CAPITALIZACIÓN DE ENTEL S.A.

#### INTRODUCCION

Se caracterizaron por la construcción de cimientos legales los cuales dieron origen a los mecanismos imperativos del mercado externo o globalizado que ingresan a conformar un nuevo escenario social, político, económico boliviano con métodos pragmáticos útiles en la realización del proceso de reestructuración de la sociedad, ejercidas por programas de reformas estructurales que ocasionarán cambios y trastornos a las organizaciones sociales. Y son las siguientes:

- A) El decreto de ley 21060 vigente desde 1985, implícitamente creó entre sus objetivos de la llamada Nueva Política Económica, generada como un cálculo operativo que ayudó a superar la hiperinflación económica vivida en aquellos tiempos y elevar la productividad del producto interno bruto PIB. Generó, Medidas de flexibilización del salario reduciendo los bonos de antigüedad, limitando el salario mínimo; dando indicios de flexibilización del mercado de trabajo con el ejercicio de subcontratación que pudieran realizar las empresas públicas El alcance de estas medidas fueron impuestas y sin consenso.<sup>263</sup>
  
- B) El decreto de la libre contratación privada que se lo aplica en 1992, con el gobierno de Lic. Jaime Paz Zamora que pudiera realizar las empresas públicas, es el inicio del ejercicio de contraer contratos a corto plazo, la flexibilización del empleo.

No existía un consenso, ya que existía un obstáculo concerniente a la rigidez de la legislación laboral se encontraba prendida en lazo entre las instituciones públicas y el estado, la cual no permitía que el estado evada toda su responsabilidad de ser arbitro para lograr la igualdad entre empleador y trabajadores. Para romper con este lazo laboral de contratación corporativo entre estado, sindicato y legislación laboral; la Política de Libre Mercado plantea:

---

<sup>263</sup> Revilla Luis Antonio: Revista CEDOIN Informe especial; “Propuestas de reforma Laboral: Flexibilización sin consenso”. La Paz, 1998.

En 1997, con consenso se establece la flexibilización laboral, permite la desregulación o flexibilización de las relaciones de trabajo con la modificación mediante ley, con el ejercicio de una serie de modalidades de contratos privados ocasionando la terciarización del empleo.

El consenso fue a petición de los organismos internacionales como sujetos estratégicos del sistema Banco Interamericano Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial quienes manejaron sutilmente el paradigma de la globalización. También se encontró que la Organización Internacional del Trabajo OIT estaba de acuerdo con el cambio en la legislación laboral.

Como medida de inducción ideológica, esta política de libre mercado genera en la clase empresarial boliviana la necesidad de la flexibilización de la producción acompañada de la flexibilización laboral como consecuencia positiva para la apertura de sus mercados.

La medida de inducción externa que existía en la dirigencia de esta política, abre el escenario para protagonizar una política macroeconómica de mercado comprendida en el proceso de capitalización de las empresas públicas de servicios y de nuestros recursos naturales; con el objeto de estar convencidos en ser una solución al problema que presentaba nuestro estado con la deuda externa.

## **LA CAPITALIZACIÓN**

Es un modelo estratégico utilizado en programa de gobierno, ha razón de seguir una secuencia de cambios estructurales como la descentralización estatal, la flexibilización laboral, productiva, salarial, que impulsa una reestructuración total inducido a la modernidad de mercado pensado en el paradigma de la globalización o transnacionalización del mercado internacional anteponiendo al capital extranjero como actor central con ofrecimientos de una alta rentabilidad o tasa de ganancia.<sup>264</sup>

Como modelo de reestructuración total con modernidad en la capitalización de la empresa ENTEL Bolivia sus elementos esenciales del plan de desarrollo económico y social del gobierno, se establecen b) de brindar mayores y mejores servicios de telecomunicaciones para todos los usuarios abriendo mercado, en

---

<sup>264</sup> Villegas Jorge: Revista- Documento de Trabajo- Nuevos escenarios Y Nuevos Agentes de Inversión en Bolivia. Edición Cedla. Publicación. ICCO. Balance. Comisión Unión Europea. La Paz, Bolivia.1997.



un esfuerzo de c) implantar nuevas acciones administrativas las que propugnen un gran crecimiento e inversión y empleos.<sup>265</sup>

Los objetivos y metas que fueron expresados mediante contratos comprendidos en el cumplimiento de sus obligaciones del socio inversionista, realizados por la ley de telecomunicaciones.

En igual forma se comprende sus derechos del socio capitalista son los siguientes:

Derecho de propiedad; exclusividades; regulación tarifaria específica; expansión de los servicios; calidad de los servicios tecnología y sanciones.<sup>266</sup>

Este modelo de reestructuración que abarca el sector de telecomunicaciones comprende los siguientes aspectos claves:

- A) Creación de un Ente Regulador
- B) Política sobre concesiones y servicio
- C) Normas y Sanciones en la estructura tarifaria y de interconexión <sup>267</sup>

### **LA EMPRESA ANTES DE LA CAPITALIZACIÓN**

ENTEL atravesaba una situación de incapacidad de afrontar cambios tecnológicos que demandaban grandes inversiones para ser competitiva dentro de un mercado dinámico. La pérdida de credibilidad financiera no permitía constituirse en sujeto de crédito por haber acumulado una deuda crediticia extranjera realizada desde las gestiones 1990 hasta 1994.

En esta manifestación previa a su transformación de propiedad el gobierno resolvió que a partir de 1994 todos los activos y pasivos de la Empresa Estatal pasaran al poder ejecutivo en razón de un pago provisorio de la empresa. <sup>268</sup>

---

<sup>265</sup> Villegas Jorge: Ibidem.

<sup>266</sup> Barja Gover : Leyes sectoriales y el sistema : Las reformas Estructurales en Bolivia . Tomo II. Editorial Fundación Milenio. La Paz . Bolivia . 2000.

<sup>267</sup> Decreto Ley 1544

## LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA ESTATAL A SER CAPITALIZADA

Durante el gobierno del Lic. Sánchez de Lozada se dio comienzo al proceso de capitalización de la empresa ENTEL, mediante medios jurídicos como ser: leyes, decretos;<sup>269</sup> los cuales coadyuvan en primera instancia a la transformación de propiedad en la reconversión de estado de sociedad en economía mixta <sup>270</sup> con el objeto de crear una asociación de contra partes en calidad de socios accionistas suscrita al 50% de la venta de las acciones al socio estratégico pago por el monto de suscripción 610.000.000 \$us. Millones en dólares americanos, gastados en 132.000.000 \$us. Millones dólares americanos en valor de libros. y el otro tanto a la sociedad de economía mixta a los ciudadanos mediante el Fondo de Pensiones a la cuenta del Fondo de cuenta común, FCC del Fondo de Pensiones, con destino al Bonosol y Gastos funerarios administrados por las AFP'S.<sup>271</sup>

Las deudas de ENTEL Bolivia, en especial de las gestiones los 1993, y 1994 se subrogan al inversionista la deuda pendiente del ejecutivo con el caso de FOTRATEL, al ser abrogada con la ley 603 articulo 44 (LP-07-05); el poder ejecutivo encargado de liquidar en concepto de devolución a los empleados, al no ser efectiva esta tarea, Es ENTEL SAM. Paga a Frotatel la suma de 795.611.173 Bolivianos.<sup>272</sup>

La suscripción de las acciones parcialmente fueron vendidas a un grupo empresarial especializado en la explotación de servicios y redes de telecomunicaciones, ETI – EURO. TELECOM INTERNATIONAL N.V., una sociedad constituida por leyes holandesas, mediante una escritura pública representado por el Dr. Máximo Maseni, ( Italiano).

Se constituye Telecom en sociedad con otras dos empresas que son parte de su consorcio, en representación de su consejo administrado compuesto de nueve miembros; las empresa Telepazio S.P.A; que desde el año 1992, representa dentro de este consorcio el 9 % de sociedad. La Empresa Italcable cuenta con un 15 % como concesionaria sobre tiempos, modalidad y condiciones de sus operaciones y el grupo STET con el 51 %.

---

<sup>268</sup> Salinas Gamarra, Luis F.: La Capitalización Cinco Años Después. Fernando Molina. Editorial Fundación Milenio. La Paz , Bolivia.2002.

<sup>269</sup> El Decreto Supremo 1544 aprobada el 21-03-1994, en el articulo 2.

<sup>270</sup> Ibid. Op. Cit., Articulo 2 del D.S. 1544.

<sup>271</sup> Barja Grover: Quince Años de Reformas Estructurales en Bolivia.Editorial.Solpalda.UMCA-USEC. La Paz, Bolivia. 2001.

<sup>272</sup> Decreto Supremo 24153 de la ley 603 Art. 44 de 01-03-1984. es abrogada por la ley de capitalización / Información CD. Delegado presidencial de las Capitalizadas . La Paz, 2004.

Los contratos que suscribió Telecom fueron: <sup>273</sup>

A) Contrato de admisión asumida a la administración, mediante ley 1544.

B) Contrato tripartito con el Fideucomiso; consiste en primera instancia el estado firma con Citibank bajo la firma de Cititrus (Bahamas) Limited aconsejado por el Banco Mundial, como custodio, y señalan que las remesas de los dividendos que corresponden a las acciones constituidas en fideucomiso no serán objeto de retención de impuestos en Bolivia. <sup>274</sup>En segunda instancia es Telecom que firma contrato con esta empresa.

C) Contrato con la Ley de Telecomunicaciones y Superintendencia.

La Ley de Telecomunicaciones tiene el propósito de regular con normas a los servicios públicos y a las actividades de telecom. Bajo el respaldo de la ley de capitalización 1544, le confiere el estado derechos y privilegios a la empresa ENTEL SAM, para la explotación con exclusividad en el servicio de larga distancia Nacional e Internacional Satelital, telefonía móvil, por el tiempo de sus años con el requerimiento de cumplir las metas con calidad y expansión requeridas por el mercado en base a estudios de demanda que se otorgué según la realidad social.

Una característica que tuvo ENTEL en su capitalización fue por la forma como se concibió la inversión directa extranjera, entendida como flujo normal, es la contribución a la creación de una nueva formación bruta de Capital, por lo tanto tendría que expandir la dimensión del aparato productivo y de stock de capital; teniendo en cuenta que los recursos de adquisición de la empresa deben orientarse exclusivamente a proyectos de inversión y empleo.<sup>275</sup>

## **ESTRATEGIA DE MERCADO**

El espacio creado por la ley de capitalización 1544, cursa en principio a sus empleados la propuesta en la compra de las acciones, al valor en libros de Bs. 100 bolivianos, en alcance de sus beneficios, donde su

---

<sup>273</sup> Contrato de Suscripción de Acciones de ENTEL S.A.M- ( Notarial) Pro tocólogo. Otorgado por : Ministerio Sin Cartera responsable de la capitalización y ENTEL SAM.

<sup>274</sup> Decreto Supremo nº 23985 , aprobado en fecha La Paz, 30-03-1995.

<sup>275</sup> Villegas Quiroga Carlos: Revista. Documento de Trabajo- Nuevos escenarios Y Nuevos Agentes de Inversión en Bolivia. Edición Cedla. Publicación. ICCO. Balance. Comisión Unión Europea. La Paz, Bolivia.1997.

participación estuvo comprendida en un 60 % de trabajadores hasta reconocer la propuesta del inversionista.<sup>276</sup>

Los objetivos de la capitalización fueron los siguientes:

- Incrementar la eficiencia en la empresa para generar una economía competitiva.
- Mejorar las prestaciones de servicios.
- Atraer inversionistas extranjeros.
- Aumentar la inversión pública.
- Fortalecer a los Fondos de pensiones.
- Redistribuir entre la población los recursos provenientes de la capitalización de las empresas públicas.

### **EL IMPACTO DE INVERSIÓN EN EL PIB**

La empresa ENTEL capitalizada después de cinco años de contar con exclusividad y la aquiescencia del estado para con sus aportes al PIB, podemos observar en el cuadro que el aporte que realiza al PIB, es pequeño a comparación con el enorme negocio que representa La Empresa de Telecomunicaciones.<sup>277</sup>

**Cuadro N° 4.1 Monto de Inversión en acciones  
La capitalización y su impacto con el pago al PIB.**

PIB	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
%	0.88	1.78	1.68	0.96	0.39	0.15	0.10

Concluye: que el aporte fue el 20% de la actividad económica.<sup>278</sup>

Fuente Elaborada por Delegado Presidencia de las Capitalizadas.

### **CARACTERISTICAS DE LA GESTIÓN 1996-2002**

Se caracteriza por contar con una etapa de re estructuración entre los periodos 1996 – al 2001. La Nueva etapa de la ENTEL S.A. cuenta con un modelo de flujo Atendido, dinámico de Comercialización, seguido de una estrategia de control del mercado interno.<sup>279</sup>

<sup>276</sup> Salinas Gamarra, Luis F.: La Capitalización Cinco Años Después. Fernando Molina. Editorial Fundación Milenio. La Paz, Bolivia.2002.

<sup>277</sup> Virreyra Juan Carlos : Delegado presidencial de las Capitalizadas Cidirum. La Paz. 2003

<sup>278</sup> Capitalización cinco años después: Pags. 20.

- El inversionista invierte en el país desde 1995 al 2001 en (millones de dólares) 521.82; en inversión comprometida es de 610.000.000 \$us. La inversión por realizar es de 88.000.000 \$us. Millones de dólares americanos. Antes de la capitalización entre 1991 y 1995 ENTEL pago al estado 174.59 millones de dólares por el concepto de 72 % de excedente de ENTEL, en cambio en el periodo de 1996 y 2000, después de la capitalización ENTEL pago al estado solo 30.2 \$us. millones –dólares.

280

Las Metas de “Expansión, Modernización y Calidad” de los servicios, fueron parte de un compromiso firmado entre el Socio Capitalista Telecom Italia y la Ley de Telecomunicaciones; bajo el entendido de contraer inversiones con cada uno de los objetivos propuestos, los que comprenden realizar mayores instalaciones extendiendo el negocio por todo el territorio nacional con el objeto que la población tenga mayor acceso a la comunicación.<sup>281</sup>

- 1) Modernizar como requerimiento de la empresa en la sustitución de la tecnología de sus equipos y sistemas actual a otra enteramente digital.
  - 2) El reflejo de las acciones y proyectos estarán demostrando la calidad y eficiencia interna.
- Cada meta serán reajustadas anualmente y verificadas cada 6 meses por la empresa subcontratada por ENTEL y la Superintendencia a conformidad de cómo indica la ley.
  - Cuenta con la exclusividad de larga distancia, en función de llamadas nacionales e internacionales hasta el año 2001, en que se abrirá el mercado competitivo; otorgado por la superintendencia .
  - El objeto expresado mediante la ley de Telecomunicaciones expresa que el proceso de comunicación sea el que integre al país como un medio de desarrollo y modernidad cultural. Pero en el entendido del inversionista el objeto de integración al país, es por la expansión del mercado de consumo y la vía de modernidad de los insumos generan beneficio al inversionista. De este beneficio del inversionista al estado tiene que pagar el 50% por los accionista a las AFP.

---

<sup>279</sup> De La Garza Toledo, Enrique. Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Editorial. Fondo de Cultura Económico. México. D.F. 2000.

<sup>280</sup> Luis Fernando Salinas Gamarra: La capitalización cinco años después. 2002. Fundación Milenio, Edición. La Paz Bolivia.

<sup>281</sup> Ley de Telecomunicaciones : Art.220; Metas de Expansión y Calidad 1995 Gaceta Oficial.

**Cuadro N° 4.2**  
**CUADRO DE INVERSIONES Gestiones 1995 -2002**

Años	Inversión	Ganancia	Pago-TGN (\$US)	Pago-AFP'S (\$US)
1995	12.000.000	96.485.000	10.000.000	
1996	58.000.000.	66.905.000	34.235.000	
1997	205.000.000	126.795.000	34.235.000	21.897.681
1998	311.000.000	196.087.000	34.235.000	31.429.403
1999	455.000.000	216.291.000	34.235.000	16.556.232
2000	516.000.000	209.668.808	34.235.000	13.645.228
2001	589.000.000	114.796.452	48.400.000	7.343.615
2002	615.000.000	22.549.614	24.200.000	10.200.000

Las gestiones comprendidas entre los períodos 1996 a 2001, establecieron un nuevo sistema y modelo de economía abierta al mercado.<sup>282</sup>

**La gerencia.**- La gerencia en el proceso de abrir el mercado de comercialización opera por métodos de control por un mecanismo que genere, rinda mayor productividad bajando los costos, haciendo que el logro de este fin requiera de otra plusvalía intelectual, conocimiento de especialidad que hagan uso de la tecnología poniendo su máxima capacidad intelectual y puedan desempeñar muchas funciones en el menor tiempo, haciendo a un lado las funciones muy técnicas y de fácil manejo; también aquellas funciones técnicas que requieran de rutinas por su proceso largo para dar por concluida su labor, le producen mucho costo en dinero y socialmente.<sup>283</sup>

## **Proceso de re organización de la fuerza de trabajo**

### **. AUSENCIA DEL SINDICATO**

Parafraseando al Ingeniero Willy Herbas cuando nos decía que ellos no tienen ninguna relación directa con el sindicato.

La relación de los empleados con Fesentel.- ... *nuestra vinculación con el Sindicato o pequeño Comité de la empresa no es de manera estrecha ni directa con los empleados de mandos medios que sostuvieron lazos con el convenio del lago desde el 2001 y 2002 ninguno es afiliado ...* <sup>284</sup> la empresa sostiene a Fesentel para

<sup>282</sup> Salinas gamarra, Luis Fernando: Cambios de estructura y reformas. Fernando Molina, Fundación Milenio, La Paz – Bolivia 2002

<sup>283</sup> Entrevista con Lic. Mariana Carrión - LP- 11-04

<sup>284</sup> Entrevista al Ing. Willy Hervas. LP-06-03

situaciones de cambio de organización que amortigüen el golpe con nuevos acuerdos o reordenamientos de nuevos puestos con una nueva contratación, pero de manera indirecta nos dice Fesentel ...*Para situaciones de cambio de organización el comité a realizado el convenio colectivo, ayudado a conseguir que los empleados tengan empleo con la organización de micro empresas, posteriormente firmó el convenio del lago que les favoreció con nuevos acuerdos a los empleados en un reordenamiento de nuevos puestos con una nueva contratación de los mismo empleados que les fuese posible, esta referencia es concedida solo al pequeño grupo de empleados antiguos que sostienen relación con el convenio del lago. Con relación a los nuevos contratados realizados por las empresas de Odeco y Asface el sindicato no tiene ninguna vinculación laboral con ellos.*<sup>285</sup>

Un aspecto que merece una observación con relación al tema de disminución de los poderes de los derechos laborales que se figura con la des protección del empleo, llamada terciarización, realizada por la ausencia del sindicato ha servido al empleador que expolie el capital de saberes que el asalariado calificado o no, tiene un saber en su creatividad creatividad en inventar muchas formas de empleo y es en su forma primitiva deriva del oficio, en la relaciones simples. Es el capitalismo el que recurre a estas formas acumuladas en el pasado.

**Organización en las gestiones reestructuración.-** La organización en las etapas de re estructuración dio comienzo con los siguientes objetivos:

- a) Romper con el esquema en que estaban construidas las relaciones sociales con pactos corporativos, dando retiro definitivo a las actividades sindicales, para conformar un comité de los empleados llamado Fesentel (federación social de empleados ENTEL), organismo que coadyuvara a firmar un documento redactado por Telecom y los Managers de Recursos Humanos llamado "Acuerdo colectivo," que en acciones es el retiro voluntario dirigido a los empleados más antiguos<sup>286</sup> . Consiguientemente este convenio pone en ejercicio a la flexibilización numérica para posteriormente desencadenarla en una flexibilización externa des reguladora del empleo, en función de la necesidad del mecanismo del flujo atendido, como en su visión advierte una minimización rígida a los sindicatos<sup>287</sup>
- b) Dio comienzo con el proceso de seleccionar a los empleados de mayor cualificación profesional.<sup>288</sup>
- c) En especial a los empleados del antiguo Departamento de la técnica tendrán que comprometerse si desean continuar trabajando a los cambios de destinos un traslado geográfico comprendido dentro del territorio nacional.
- d) Organiza al área Comercial.

---

<sup>285</sup> Entrevista a Ing. Edwin Orgaz Fesentel .

<sup>286</sup> Nota del documento . Acuerdo Colectivo .1997

<sup>287</sup> Enrique de La Garza. Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. "Flexibilidad del Trabajo" pag.159.

### 5.2.1. AREAS FLEXIBILIZADAS CON EXTERNALIZACIÓN A PARTIR DEL 1996 FUERON:

- A) El área de la telefonía rural que fue externalizada por otra nueva empresa Ditter quienes están a cargo de su administración e inversión.
- B) En el área de la técnica su externalización en el eje antiguo donde estaban comprendidos los procesos de conmutación de micro ondas, mantenimientos de equipos de planta externa que daban sostenimiento a los sistemas y tecnologías analógicas y digitales. Los grupos de empleados que fueron despedidos forzoso han conformado una micro empresa bajo la personería jurídica de ser Emprotel quienes siguen sosteniendo relaciones laborales industriales con ENTEL.<sup>289</sup>
- C) En el departamento de comercialización se externalizó a los grupos de servicio al cliente brindaban era personalizado en los servicios de; telefonía fija, telex, y telegrafía, facsímil.  
Se suprime el departamento de telex, y telegramas. Respecto al facsímil desde el año 2000 con la incorporación rápida de los correos electrónicos este servicio ha quedado en desuso. En la parte comercial se separa de la gerencia comercial el departamento de telex y telegramas correspondiendo a otra empresa Ditter.<sup>290</sup>
- D) Se externaliza el personal de apoyo administrativo como son las secretarias de primer niveles, Del primer, segundo y tercer nivel, otro grupo que conforman una micro empresa en la que sostienen una relación laboral (a contrato) con ENTEL para prestar sus servicios y de esta manera no perder ni su puesto ni la reducción de su salario para ello el trato y la posición en la empresa se entiende como la flexibilización horizontal en que el cambio de otro tipo de empleado(polivalente) por razones de necesidad del empleado esta negociación es una manera de capitalizar su indemnización con mejoras a tener estabilidad laboral como un seguro de salud.
- E) Externalización del control administrativo con el ejercicio de la subcontratación de tres pequeñas empresas que se ocupan de la contratación y de brindar capacitación a los recursos humanos de nivel de servicio básicos exigidos por los nuevos insumos en los siguientes roles:  
Vendedores, cobradores, servicio al cliente personalizado, por extensión de vía telefónica, recepción, correspondencia, promotores en ventas.
- F) La gerencia de abastecimiento y logística (Es subcontratada) son los que hacen un control en las compras y pagos de los servicios generales interno que precisa la administración de la empresa.

---

<sup>288</sup> Enrique de la Garza: Ibidem. ( del acuerdo colectivo)

<sup>289</sup> Ibid.

<sup>290</sup> Baldivia U. José, Reformas estructurales edición Molina.editorial. Mileno. La Paz, Bolivia. 2001.



- G) Externalización del control financiero con el impacto de la subcontratación de empresas que realicen el manejo de auditorías internas como con relación a las empresas proveedoras o demás clientes.
- H) La Externalización del GESCO con el impacto de la subcontratación de personal tanto extranjero como nacional.

La flexibilización horizontal que se destaca en el área administrativa con el personal de apoyo estipulado en las secretarías que también con figuran varias tareas comprendidas en el ramo de la asistencia de administración ejecutiva en cada gerencia, estas persona en la regional de La Paz comprenden la agrupación de 25 personas todas ellas empleadas de ENTEL <sup>291</sup>

- I) El departamento de facturación se externaliza en pequeñas empresas subcontratadas

## 5.2.2. EL CAMBIO DE ORGANIZACIÓN EN NIVELES Y FUNCIONES EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS

El cambio de la organización en niveles y funciones en la estructura de cargos estaba comprendida en la política *manejada como estrategia en los puestos de selección con un propósito de encontrar un perfil de empleado adecuado para la nueva estructura de gestión industrial que exigiendo mayor especialización profesional en la división técnica incluye como acondicionado aun proceso sistemático sensible a las medidas de flexibilización del mercado abierto, que fue el facilitador para reducir las tareas de poca relevancia existentes en el antiguo sistema antiguo. La externalización confiere a todos aquellos mecanismos no coordinados con las relaciones de mercado de manera directa en funciones que ocasionaba una sobre carga de trabajo inútil a los puestos e impidiendo una flexible función.* <sup>292</sup>

### 5.2.2.1. LA EXTERNALIZACIÓN DE CARGOS

La nueva lógica del Staff que se desenvuelve en la nueva estructura orgánica, se expresa el Ing:... *del cargo cuenta con tareas indispensables para el funcionamiento de una sola área de comercial, como medida interna en el área de la producción correspondiente a la técnica acciones que facilitaron a reducir funciones desempeñadas en los departamentos de instalación, micro ondas, conmutación y mantenimiento de equipos de planta externa que daban sostenimiento a los sistemas y tecnologías analógicas y digitales dependientes al eje antiguo de la empresa, mediante una estrategia desarrollada en 1997, llevada a cabo mediante el convenio colectivo fundamentado en los traslados geográficos con nuevas residencias; la prevalida modalidad con la que estos grupos tuvieron que resistir hasta la apertura del mercado se la llamo flexibilidad interna, que al cabo de la gestión 2001 se externalizan estos procesos y funciones al mando de 38 empleados antiguos polivalentes, los llegan ha conformar una micro empresa bajo la personería jurídica de ser Emprotel quienes siguen sosteniendo relaciones laborales industriales con ENTEL....*<sup>293</sup>

---

2001 Fundación Milenio – La Paz, Bolivia .

<sup>291</sup> Entrevista con Sra. Gladis Secretaria de Gerencia Recursos Humanos. 06-03.

<sup>292</sup> Entrevista Lic. Carlos Vilar – Gerente de Relaciones Industriales.

### 5.3. FLEXIBILIZACIÓN HORIZONTAL

2) Segunda instancia; sucesivamente en la organización se abren segmentos en las áreas precisas donde al margen de la ocupación de los Manager y sus equipos humanos productivos, dan cavidad a la ocupación de los asalariados subcontratados ya sean: proveedores, secretarías, servicio al cliente, consultores, Consultorías, También pone al rojo de alarma al empleo directo de planta de los empleados que la ocupan en las demás áreas en especial la comercial, donde se filtra los empleos a contratos fijos, especiales de expertos, y sean los que socaven a este empleo relativamente estable.<sup>294</sup> Expertos en la subsidiaria Datacom quedando en el entendido de clientes internos cuya disponibilidad adquirida se manifiesta en las funciones con mayor especialización para generar competitividad<sup>295</sup> para dar cumplimiento con este cometido antes, se llevo acabo un procedimiento de seleccionar los puestos de trabajo con procesos rígidos a otros que respondan a la movilidad de la fuerza de trabajo entre puestos y categorías.<sup>296</sup>

**Con la polivalencia funcional** como medida de trabajo generada por el convenio colectivo desde el 1997, responde a un tipo de unidad de trabajo donde la ponderación que sobre sale replica a su característica principal de tener pericia técnica que la fueron adquiriendo el personal de antiguos profesionales; Ingenieros, técnicos y operarios pertenecientes al departamento de Instalación, conmutación y mantenimiento de las redes. Al llevar acabo sus conocimientos generados en la propia práctica de sus operaciones técnicas formados en equipos, un criterio lógico se destacará en la especialización reconocida en la práctica empírica del campo laboral, la misma no tiene la necesidad de la figuración del título académico ni de muchos otros, que les eran exigidos a los técnicos y operarios, para su permanencia en la empresa cuando en su desempeño son los empleados que hicieron posible que crezca y se expanda la telefonía celular, al igual los demás servicios a su complementación en todo el territorio nacional inmerso a los tiempos de adecuación y planificación acordados con la empresa para su cumplimiento en cada gestión, comprendidos desde el períodos 1997 hasta el 2001, la empresa decide suprimir el convenio con el despido y selección, cuando optaron por la conformación de una micro empresa con personería jurídica llamada Emprotel, que significa, empresa de profesionales en telecomunicaciones bajo las iniciativas de otra pequeña empresa llamada Trebol formada por Fesentel, que los condujo a formarse, compuesta con

---

<sup>293</sup> Entrevista con Ing. Oscar Ruiz – gerente de Emprotel.

<sup>294</sup> Petras. J Informe. Dos generaciones de trabajadores españoles. Editorial. Ajo Blanco. Madrid. España. (revista)

<sup>295</sup> Piore y Sabel. La segunda Ruptura Industrial. Editorial. Alianza, Madrid S.A. España.1990.

<sup>296</sup> Luc. Boltantier. El nuevo Espíritu del Capitalismo. Editorial. Akal S.A. Madrid España.2002.

38 empleados antiguos entre profesionales, técnicos y operarios, el compromiso con la empresa de cada trabajo es justo a tiempo <sup>297</sup>

La contratación de empleados eventuales a partir del 1997 estuvo a cargo en forma directa por la empresa, por tratarse de vendedores de puerta a puerta con horarios de trabajo flexible posteriormente la contratación de personal de recursos humanos para labores de servicio, de cobradores, vendedores, consultores, asistentes, eventuales se encargaron las empresas subcontratadas.

A partir del 2001 se reanuda un nuevo convenio “del lago” acordado entre Relaciones industriales de la empresa, Fesentel.

## **EL REORDENAMIENTO EN EL PROCESO DE TRABAJO**

**Gestión 1996:** La red de larga distancia Nacional e Internacional fue sustituida en sus interconexiones hechas con cables de cobre a otro de mayor tecnología y gran capacidad de carga en líneas e inclusive transmitir información de señales de televisión, como lo es la fibra óptica que comenzó, con la instalación en todo el territorio de Bolivia, alcanzando su extensión de 3 400 kms. En forma de anillos, con el objeto de dar mayor eficiencia a la red de comunicación entre las líneas, obteniendo fidelidad y extensión a la telefonía celular. Su duración de este proyecto fue de cuatro años desde 1996 hasta el 2000.<sup>298</sup>

La compra de fibra óptica es realizada a la empresa del consorcio Latin Nautilus y la modalidad con la que se procede fue de comprar como producto la mano de obra en calidad de servicio al equipo de 6 operadores de esta empresa extranjera <sup>299</sup>(que opera de manera simultánea para el mercado en general en Bolivia) en razón de realizar el proceso de instalación. Las acciones que se llevaron a cabo en el proceso de ejecución de trabajo con coordinación con grupos socio técnicos ocupados en el segmento de la división de la técnica; cuya aplicación del mecanismo de trabajo llamado flujo continuo y la estabilización e innovación de cambio en tecnología de punta realizada por los empleados antiguos “*Nos conformamos en equipos de cinco ingenieros con algunos técnicos electrónicos para dar curso a nuestras tareas acostumbrada de instalar conjuntamente con los de conmutación y mantenimiento allí, el trabajo consistió en ir directamente a nuestras fuentes de red e incorporar nuevos instrumentos electromagnéticos*”. a) se trato de la reducción selectiva de los empleados.

---

<sup>297</sup> Entrevistados: Lic. Carola Ergueta, Lp- 04-02 y los Ing. O. Ruiz, E. Orgaz Lp- 06 –03.

<sup>298</sup> Entrevista con Ing. Willy Hervas, Funcionario de Entel.

<sup>299</sup> Entrevista con Ing. Manuel Figueredo con nacionalidad Brasileira, Gerente de Operaciones , de la empresa

b) Los procedimientos siguen siendo en cadena de principio a l final “ Todo el recorrido nos acompañaron unos expertos donde el tramo que terminaban los de conmutación con enlaces y mantenimiento daba la señal de ir a otras fuentes generadoras en la red”

- c) Trabajo dinámico de resistencia sin vigilancia “Cada equipo se hizo responsable de su trabajo, nadie necesitó estar bajo vigilancia, lo que hicimos fue coordinar para algunos tramos con el experto que acompañaba a cada grupo, nuestro tiempo estaba cronometrado en 10 horas diarias reales. Fue una prueba de resistencia que muchos de nosotros la vencimos”.
- d) Se alargaron las jornadas de trabajo hasta cumplir con el objetivo. “Se cumplía las horas comprometidas con una serie de tareas insertadas al sistema de telefonía celular, transmitiendo una señal para que el experto prosiga con su trabajo.”
- e) Una planificación de trabajo sistematizado por el experto. “ El recorrido de los tramos antiguos se aceleraba el trabajo, no transportábamos equipos tan pesados como antes, tampoco el trabajo consistió en abrir zanjas, era una fibra que había que enrutarla por el cable antiguo abriendo canales, algo muy distinto en los tramos nuevos donde teníamos que crear pequeñas estaciones, el trabajo se hizo más sincronizado en el tiempo”.
- f) La Capacitación fue otra medida reeducativa con calificación para los asalariados y luego fueron externalizados toda esta área. “Me acuerdo conjuntamente con la externalización nos brindaron capacitación tecnológica para la nueva utilización de nuevos equipos”<sup>300</sup> La cantidad de empleados no sean eficiente a producción, entonces procedieron a la reducción.

En agosto del presente año la empresa ingresa al mercado con la telefonía móvil, habiendo instalado un 40% de sus líneas con tecnología digital llegada a 96,000 mil usuarios. Su logro al cabo de dos meses fue de 14,611 mil en productividad en consumo.<sup>301</sup>

El tráfico de larga distancia fue 24,3 millones de minutos en área internacional con aumento de un 2% con relación al 1995 22,3 millones de minutos debido a las bajas tarifas y en el plano nacional 96,0 millones de minutos obtuvo una disminución con relación al año 1995 146,2 por mantener su tarifa constante. El servicio con la telefonía pública se llegó a 4735 unidades de teléfonos públicos de los cuales el 80% fueron instalados en las ciudades capitales de Departamento, el otro 20 % se encuentran distribuidos en las ciudades intermedias y poblados rurales donde la cobertura de negocio, sube con respecto al 1994 con 9% y en ciudades intermedias un 62% . El negocio de telefonía fija muy poco varia respecto al año pasado llegó a 348.595 en la instalación de líneas.<sup>302</sup>

La acción de la gerencia actuó en terciarizar las actividades como facturación, por comprender procedimientos rutinarios y con técnicas que requieren en el desempeño eficiencia y capacidad en corto

---

Latin Nautilas.

<sup>300</sup> Entrevistados con los Ing. Ruiz, Orgaz, Villarroel.

<sup>301</sup> <sup>301</sup> Barja, Grover: Quince años de cambios estructurales en Bolivia.

2001 Editores. L. Calvo- G. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA IISEC- La Paz Bolivia.

<sup>302</sup> Barja, Grover: Ibid. op. cit., Pag.

tiempo. Justifican ante la superintendencia la terciarización mediante el cuadro, donde se expresa la productividad entre rendimientos de / millones de minutos) de larga distancia / sobre el número de empleados

Debido a los resultados obtenidos en este periodo con margen a una baja productividad, la reacción de la gerencia en terciarizar el empleo, mediante la externalización de el área de facturación fue el comienzo de sus métodos de control en los medios de producción y elevar la misma para una productividad, con la reducción de personal, dando inicio a la flexibilización en la producción con la reducción de procedimientos ineficientes y de largo tiempo.<sup>303</sup>

## 6.2 LA TERCIARIZACIÓN DEL EMPLEO

El departamento La Paz cuenta con el 40% de su total población empleada como máxima ponderación entre los demás departamentos del país.

Año	Area Comercial	a. Administrativa	Area Técnica	Total	Eventuales
1997	344	297	195	836	54
1998	287	228	194	710	48
1999	223	165	187	575	41
2000	145	136	117	402	26
2001	102	144	98	344	---
2002	102	98	88	288	---

La contratación de asalariados eventuales a partir de 1997 hasta el año 2000, estuvo a su cargo la empresa madre ENTEL, tratándose de vendedores de puerta a puerta con horarios de trabajo flexible; a partir de la gestión 2001, con el acomodamiento de un mercado

1. Con el inicio de un violento despido en masa llamado “acuerdo colectivo”; se constituye en la medida al cambio de organización con la implicancia de la desregulación del empleo, el cual pierde seguridad a toda valoración cualitativa.<sup>304</sup>

<sup>303</sup> Barja Grover: Quince años de cambios estructurales en Bolivia. 2000. Editores. L. Calvo. G. Antelo. Editorial Sopalda. UMCA IISEC. La Paz Bolivia.pag. 28.

<sup>304</sup> Petras: Revista , Informe Dos generaciones de trabajadores Españoles . Editorial Ajo Blanco. Barcelona Madrid 2000.

**En la gestión del año 1997**, la meta en telefonía celular era llegar a 46 mil usuarios, quedando corta esta estimación por el elevado resultado a 76.000 mil significando un incremento de productividad logrando a 118.433 usuarios, el alza se debió al bajo costo de sus tarifas más bajas que la competencia.<sup>305</sup>

El tráfico de larga distancia con el servicio de llamadas por millones de minutos se llegó a un 28,7, con llamadas nacionales fueron de 236,1 con un ascenso mayor que al año anterior. Con el servicio de telefonía pública tanto fija como móvil se centra en las ciudades intermedias se aumenta a 68%, en área rural 16%. El negocio de telefonía fija es 384.130 de líneas instaladas.

## **EL CONVENIO COLECTIVO**

La Gerencia de Recursos Humanos expresada en el cumplimiento de la estrategia a través de convenios mediante los procesos de selección del personal y su clasificación, se sostuvo a través de convenios.

El proceso de selección fue dirigido a todos los niveles jerárquicos; en los que se encontraban los mandos medios, los que conformaban el segundo nivel entre ellos operarios, personal de apoyo, personal administrativo, secretarias, todos ellos conformaban la estructura estatal a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, quienes a partir de 1997 tomaron en cuenta muchos factores como:

El perfil del empleado que ocuparía las nuevas funciones tenía que estar ponderado en su currículum; optaren como mínimo una profesión para contar con la potestad en las asignaciones de asumir mayor responsabilidad más que habilidades, siendo nada relevantes los saberes acumulados que se forma en la experiencia de los años trabajados, el tiempo recorrido en capacitación, ni los ascensos; en algunos casos fueron aceptadas ciertas excepciones como ser de algunos empleados que poseían en su ponderación altas calificaciones en su capacitación que por lo general eran aquellas personas que obtuvieron becas, con tales meritos fueron aceptados sujetos a convenio con la empresa.<sup>306</sup>

La búsqueda del perfil del empleado se encontraba en los méritos de especialización, relacionada con la división técnica **de la organización**, la cual desde el período de 1997 se aboca a tareas y funciones

---

<sup>305</sup>Petras: Ibidem.

<sup>306</sup> Entrevista al Ing. Alberto Vasquez La Paz - 04 – 03.

exigidas por el área comercial, el empleado que contaba con maestrías, doctorado u otros diplomas académicos creaban mayores posibilidades de permanencia en la empresa. <sup>307</sup>

Serán las jerarquías académicas de los expertos, especialista tendrán mayor ponderación en la organización medida excluyente a las categorías de trabajo electromecánicas comprendidas en instalación, conmutación, mantenimiento etc. Siendo considerada tareas de poca relevancia, también se excluyo servicio al cliente, al personal de apoyo como la<sup>308</sup> las secretarías, chóferes, el grupo de telefonía rural, telex, abastecimiento, almacenes, auditoria interna, facturación, el proyecto de gestión comercial.<sup>309</sup>

A partir de 1997 se acredita el convenio colectivo, en el que se desarrolla toda la estrategia de reducción con los ya mencionados traslados, se aplica el proceso de selección de quienes se quedan y quienes se acogen al retiro voluntario, con pago y reconocimiento de servicios de antigüedad trabajados en otras empresas estatales que estarán contempladas en sus indemnizaciones con acuerdo a la ley con 12 a 17 sueldos más contados a partir de los dos años de antigüedad.<sup>310</sup>

En el re ordenamiento del área comercial los estándares de nivel y función eran inestables por el correr de personas que pasaban por el puesto y el cambio. <sup>311</sup>

El carácter del convenio colectivo constituyó el nuevo reglamento interno que se regirá en los periodos de 1997 hasta el 2001; se componía de una norma y reglas en la modalidad salarial, la duración de la norma fue de cuatro años pero la variación del salario era de cada año.

La importancia de este convenio era por un bono de productividad en base a un contrato, se trata de un acuerdo consensuado con la empresa, determinando los objetivos de su participación en el proceso de cooperación en la red, como un crédito que la empresa les brinda a cada uno de los grupos y ellos ponen

---

<sup>307</sup> Continuación con la entrevista.

<sup>308</sup> De La Garza Enrique : El tratado Latino Americano De Sociología del Trabajo. –Flexibilización y Cambio de Organización de Trabajo..- Editorial Fondo Cultural . México. 2000. Son características de la flexibilización interno o de producción

<sup>309</sup> De La Garza Enrique : El tratado Latino Americano De Sociología del Trabajo. –Flexibilización y Cambio de Organización de Trabajo..- Editorial Fondo Cultural . México. 2000. Son características de la flexibilización interno o de producción

<sup>310</sup> Entrevistado Lic. Carlos Vilar Gerente de Rel. Ind.

<sup>311</sup> Boltanski Luc, Eve Chipello: El nuevo espíritu del Capitalismo. Carlos Prieto del Campo. Editorial Akal. S.A. Madrid España. 2002 pag.114.

de sello de garantía a su bono de productividad que cada vez este bono tiene que ir creciendo para que del mismo serán pagados su funcionamiento y sus salarios.<sup>312</sup>

Posteriormente del 2001 en adelante, la empresa Emprotel con la empresa sostienen un nuevo convenio consensuado por la “ Cuasi” participación del proceso y sus condiciones de comercialización o en la red. ENTEL le concede ser parte de llevar el control de su producción, calidad, niveles de incertidumbre en el equilibrio de las demandas.<sup>313</sup>

Para dar cumplimiento a estas tareas la empresa reconoció a la Federación Sindical de Trabajadores Fesentel como único y principal organismo natural y legal que tiene como objetivo aglutinar a los demás sindicatos y Comités sindicales en todo el país, de esa manera cada regional tenía su propio comité “sindical” organizado por la gerencia de relaciones Industriales, conformado por dos representantes de Fesentel y tres empleados de ENTEL dedicados a informar en ocasiones especiales a sus colegas el proceso de rendimiento y costos en cada gestión dependen al ajuste en la sincronización de la producción con los movimientos del mercado los que serán determinados por volumen y composición queda entendida la política de bajar estos costos sociales.<sup>314</sup>

Queda claro en el convenio, para aquellas personas que se acogen a traslados su permanencia en la empresa será hasta que se realice otro convenio, o en caso contrario a otras tareas que sean necesarias en el transcurso de los períodos 1997 hasta la apertura del mercado. Estos traslados de cambio de movilidad geográfica no significan en ninguna medida una disminución salarial, en muchos de los casos la remuneración fue más alta por el cambio de organización y aumento de responsabilidades que el trabajo implicaba. Por la polivalencia movable y accesible de la fuerza de trabajo le confiere a la empresa de disponer y realizar reducción de niveles y cambios de rol de jefaturas <sup>315</sup>poniendo un responsable del sistema del flujo, como otro responsable coordinador managers de los procedimientos del trabajo y equipo. Convirtió este trabajo en acciones rotativas dentro del ámbito nacional, a consecuencia de nuevos sistemas

---

<sup>312</sup> Jabas Marcela Isabel: Nuevas Reglas de Juego de la Negociación y Nuevas formas de Organización del Trabajo: “Estrategias Patronales y Sindicales frente a la reconversión Siderurgia”. FLACSO Buenos Aires, Argentina .1996.

<sup>313</sup> Los entrevistados : Ingenieros Oscar Ruiz, Menéndez, Emprotel.

<sup>314</sup> Entrevistado Ing. Edwin Orgaz .

<sup>315</sup>“ Las actuales jefaturas adquieren tareas con carácter técnico y administrativo, remplazando aquellas ligadas al control y la disciplina” Martha Novick.La transformación de la Organización de Trabajo en: Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Págs. 133.



e implementación de tecnología moderna. Pero ya no en la forma colectiva o equipos como sucedía con la técnica en la antigua estructura, con la nueva modalidad era a nivel individual.<sup>316</sup>

Estos cambios de organización realizados a través de convenios de contratación consistían en retirar al personal para nuevamente reingresarlos con un nuevo contrato hasta el término de duración de otro convenio, afectando en gran manera al empleo protegido con una clausura de límite fijo, el empleo se depauperaba con otro que se llama eventual y condicionado a la reducción de costo social.<sup>317</sup>

Estas relaciones de convenio <sup>318</sup>se constituyeron en relaciones de negocio, en la medida que conforman en la red interna una integración funcional para el flujo atendido que, consistió en: introducir fuerza de trabajo subcontratada y barata ( Metanoya, Diviniur,) con asistentes, Consultores y, con relación a los servicios de Conmutación, Mantenimiento ( Emprotel) fueron canalizadas sus relaciones de dependencia a bajo costo; sosteniendo “ Un acuerdo entre partes” que responden al cumplimiento de una “ Coherencia” explicada en los términos y referencias de su subcontratación.<sup>319</sup>

## . LA SUBCONTRATACIÓN

En cambio con la contratación que realiza las empresas subcontratadas con los vendedores se realiza mediante contratos abiertos, sujetos por producción con metas, donde su remuneración era llegar al tope base y un porcentaje de ganancia.<sup>320</sup>

El empleador utiliza la subcontratación con la finalidad de acortar tiempos en preparar nuevas tecnología mediante mecanismos que accedan a su pronta comercialización de sus insumos al usuario como a los nuevos clientes. A partir del año 2001 la gerencia de Recursos de ENTEL Humanos deja de contratar el personal de ventas o eventuales, abocándose a contratar personal de niveles gerencia, de jefe o responsable de sección y asistentes Junior. El vacío que se produjo no fue descuidado por la gerencia de relaciones industriales quien llegando a sostener la subcontratación de dos pequeñas empresas; Odeco y Asface que capacitan, administran a grupos de empleados en los servicio de: servicio al cliente

---

<sup>316</sup> ENTEL. Convenio Colectivo de Trabajo, 1997. Junio. La Paz Bolivia.

<sup>317</sup> Jabas Marcela Isabel: Nuevas Reglas de Juego de la Negociación y Nuevas formas de Organización del Trabajo “Estrategias Patronales y Sindicales frente a la reconversión Siderurgia”. FLACSO Buenos Aires. Argentina. 1996.

<sup>318</sup> Coriat. El Taller y El Cronometro. 1ª edición Española 1987. Editorial Siglo XXI. Madrid. España.

Nota: Coriat. Hace una cita a Marx, en Luttés de Classes et dé valorisation Du Capital, Maspero, 1975. Pag. 80. y Dice: “ Por eso nos parece justo decir, que la destrucción del valor de uso de la fuerza de trabajo no solo condiciona el nivel momentáneo de los salarios, sino el mismo valor del trabajo”.

<sup>319</sup> Coriat, Benjamin. Los talleres Post fordianos: Flexibilización..pag 175.

<sup>320</sup> Entrevista al Sr. Rodolfo Cosio Empleado Movil Entel.

personalizado, vendedores, cobradores, en Móvil de ENTEL, Empleados en telefonía fija, Internet, promotores en ventas, marketing y la empresa Asface en recepción de la Central ENTEL y Móvil y realizan su contratación en Empresas que lo requieren como en este caso a ENTEL, empleados que desempeñan sus funciones con excelencia bajo la garantía de la empresa subcontratada. Con esta modalidad los procesos de planificación exigen que se proceda antes el cierre de cada gestión y auditoría.<sup>321</sup>

La modalidad de contrato para el personal en la empresa ENTEL esta comprendido en contrato abierto y contrato fijo; el resto de las empresas pequeñas llevan los contratos más flexibles.<sup>322</sup>

Los nuevos procedimientos y el cambio de organización estructural de nivel y funciones que a sufrido la empresa desde el convenio Colectivo de 1997 hasta el 2001, se asume a la necesidad en contraer mayor y nuevas relaciones industriales mediante el ejercicio de la subcontratación en las distintas áreas que la requerían de la siguientes empresas:

- A) Subcontratación de el micro empresa de Emprotel, por el tiempo de duración de cinco años donde las condiciones de contratación se establece en los servicios prestados en la cuasi participación del flujo atendido y la administración de la planta en “villa Salome” llegando a un buen termino como lo indicó el responsable, reciben un porcentaje de bono de productividad variable ajustados en cada gestión<sup>323</sup> posteriormente desde el 2001 en adelante *Emprotel con ENTEL sostienen una subcontratación con un nuevo convenio consensuado con la cuasi participación del proceso de comercialización en la red; ser parte de la obtención de la productividad, llevando el control de su producción con calidad, niveles de incertidumbre y, el equilibrio de las demandas*<sup>324</sup>
- B) Este acuerdo entre partes estaría referido a una forma de co contratación donde el sentido de esta relación recae en la terminología de “Socio” y “ cliente” con una cuasi integración de sus oficios al sistema; sí es planteado de, este modo entenderíamos al autor cuando el afirma que el acercamiento de la empresa madre con este atributo de hacerlo sentir como socio a la empresa subcontratada es una acción fetichizada que surge de la necesidad de querer idealizar en el ámbito de la organización mayor sentido de integración con la empresa. Con relación a la denominación de

---

<sup>321</sup> Entrevista al Lic. Carlos Vilar Gerente de relaciones Industriales. LP-06-03.

<sup>322</sup> Ibid.

<sup>323</sup> Entrevista Ing. Oscar Ruiz y Ing. Menéndez de Emprotel. LP-09-03

<sup>324</sup> Lo afirmaron los entrevistados Ing. Oscar Ruiz, y Menéndez. LP-06-03

cliente se subjetiva en las relaciones sociales con el trato preferente y cordial entre los miembros de ambas empresas <sup>325</sup>

- C) La subcontratación de Micro empresa organizada por el personal de apoyo con contrato abierto susceptible a la renovación de salarios por cada comienzo de gestión.
- C) La subcontratación de la empresa Price Water House, que realiza la auditoria interna es por producto..
- D) La subcontratación del proyecto Gesco.
- E) A Call Center con la empresa Accdeco, (Asociación de empleados comerciales) regido por una gerente chilena quien administra, capacita, contrata al personal de servicio al cliente desde cabinas telefónicas, la contratación que sostiene es de personal eventual es con contratos fijos. Es una subcontratación por los servicios prestados.
- F) Subcontratación a la empresa Metanoya son asesores de móvil de ENTEL, De Entelnet, Datacom, contratan a personal de servicio al cliente, la modalidad de contratación se establece por cada negocio que cierran ellos ganan un porcentaje más del salario base que les fue ofrecido por la empresa. Ejem. servicio de instalación sea a domicilio, u oficina de sistemas internet. A esta figura de contrato le llaman Free Lancer . Trabajo de corredores, son en gran medida autónomos, su trabajo comprende en persuadir a los clientes .<sup>326</sup>
- G) Subcontratación a la empresa Deviniur, son empresas que contratan a un personal que asesore en los distintos ofertas que hace la telefonía celular de ENTEL, y de los demás servicios a los clientes y también tienen la misma figura de contratación.

En el período del 2002 la empresa toma la subcontratación de un seguro privado de salud para sus empleados, por contar con servicio eficiente y al alcance de sus empleados y de su familia. <sup>327</sup>

## LA CONTRATACIÓN

La contratación de los empleados antiguos sujetos al proceso de selección quedo en una etapa de continuidad sin renovación de contrato hasta ser este clasificado o eliminado como lo sustentó el convenio colectivo hasta el 2001, posteriormente el ingreso de los empleados antiguos se renueva con otro convenio llamado "del lago", en el acuerdan su aceptación a planta. <sup>328</sup>. Estas personas no ingresaron en forma automática, ingresaron cumpliendo condiciones, es como nos comentó recursos Humanos ...Los

---

<sup>325</sup> Coriat, Benjamin. Mutaciones del sistema de producción pag.161.

<sup>326</sup> Entrevista : Lic. Nelson Candia . Lider de Equipo.

<sup>327</sup> Entrevista al Lic. Carlos Vilar gerente de Relaciones industriales . LP-06-03

<sup>328</sup> Documento en Acuerdo del Lago 2001-2002.

empleados que fueron seleccionados y continuar trabajando firmaron otro convenio del lago realizado el 2001, en se les indicaba su permanencia en la empresa, pero con la condición que ellos no pierden su indemnización antigua pero si la oferta de los salarios en caso de su retiro <sup>329</sup>... Ahora hay otra modalidad con el personal nuevo de asistentes junior, no interesa por que empresa sea la búsqueda, ellos ingresan con la modalidad de pasantes, que tiene una duración máximo de seis meses, ese tiempo es aprueba la empresa que lo induce es una subcontartada ... <sup>330</sup>... La búsqueda del cargo de un asistente se da por las empresas subcontratadas, una vez que el empleado es contratado recién ENTEL hace su contrato, el que es susceptible de ser contrato fijo, o abierto, el que no tiene fecha un limite, como el fijo, de todas maneras el contrato abierto es considerado el ingreso a planta ... <sup>331</sup> Un funcionario de la Comercial nos da cuenta al respecto... yo ingrese a la empresa como pasante estuvo medio año, me pagaban 1000 Bs.- no estaba asegurado a las AfP's, era un independiente, después de ese tiempo me llego a mi intranet una carta en la que indicaban mi aceptación de empleado en planta que de acuerdo a los reglamentos de la empresa, .. se procederá de acuerdo a la ley del trabajo.. etc. Allí, indicaban que sería afiliado a las AFP's, y posteriormente me comunicaron mi afiliación a una aseguradora de salud... <sup>332</sup> Nuevamente siguiendo al tema nos a punta Recursos Humanos: ... ENTEL paga a las AFP's por los contratos realizados sean fijos o abiertos, su significado es "de aquí para adelante" es con posibilidades de ser mayor el tiempo... con relación a la seguridad social de la salud se realizó un contrato con una aseguradora privada, para el pago por los empleados nuevos, se tiene mucho cuidado, generalmente revisamos las lista de planillas y hasta estar seguro que esa persona ingreso a planta, antes no los afiliamos ... <sup>333</sup>

## . DISMINUCIÓN DEL PODER DE LOS DERECHOS LABORALES

En el caso concreto, la disminución del poder de los derechos laborales se encuentran en las distintas acciones que el empleador las realiza con la forma de subdividir la producción del trabajo y su relación con el contrato privado; la cual la legislación del trabajo por tener un carácter generalizado, no se explica en forma especifica, crea un vacío, dejando al empleador privado tenga una comprensión ha su libre albedrío su comprensión.<sup>334</sup>

Sostiene la Ley del Trabajo con relación contractual entre el empleador y el empleado se encuentra en el compromiso del empleador cubre las siguientes normas para con el empleado:

- A) Contraer una relación dependiente por medio del contrato, se explica con trabajar a cuenta del empleador.
- B) Trabajar con los insumos y recursos proporcionados por el empleador
- C) Trabajar en las inmediaciones e infraestructura establecidas por el empleador.

Estos tres puntos principales jurídicos que comprende un contrato sea plazo fijo o abierto.

<sup>331</sup> Entrevista a Lic. Mariana Carrión gerente de Personal.

<sup>332</sup> Entrevista Ing. Marcelo Virreyra LP-11-04

<sup>333</sup> Entrevista a Lic. Carlos Vilar LP-06-03.

<sup>334</sup> Marshall Adriana: Efectos Sociales y Económicos de la Legislación del trabajo. Edicion . Fondo de Cultura. Mexico. 1994.

Sobre los deberes del empleador por la protección y seguridad social expresados por la integridad del dependiente con seguridad a la salud, pago por invalidez, vejez y muerte que da con la obligación. <sup>335</sup>

Sin embargo La Organización de ENTEL S.A. al poner en ejercicio la subcontratación de recursos humanos en áreas externalizadas genera el progreso del sub. empleo, que es la descalificación del empleo. Y para ello nos comenta...*que realiza las empresas subcontratadas con los vendedores se realiza mediante contratos abiertos, sujetos por producción con metas, donde su remuneración era llegar a un tope base y un porcentaje de ganancia...es un personal que trabaja como independientes, la empresa no paga por ellos a las AFP's También existe la contratación a plazo fijo es muy usual* <sup>336</sup>. otra forma de disminución de derechos se encuentra en la aceptación de eventuales disfrazados de otra forma administrativa que no es otra cosa como nos aseguro el Lic. Carlos Vilar de Pasantes.

El ingreso de planta para la empresa si es mediante un contrato escrito y por el empleado pagan a las AFP's, entre los grupos externalizados son las secretarias las que ellas como independientes pagan a las AFP's y al seguro privado; en cambio los de Emprotel no pagan a las administradoras de pensiones pero si a una aseguradora privada de vida. <sup>337</sup>

## **ANÁLISIS DE PROCESO DE RE ESTRUCTURACIÓN EN ENTEL S.A.**

### **la capitalización**

Como medida de inducción ideológica, esta política de libre mercado genera en la clase empresarial boliviana la necesidad de la flexibilización de la producción acompañada de la flexibilización laboral como consecuencia positiva para la apertura de sus mercados.

La medida de inducción externa que existía en la dirigencia de esta política, abre el escenario para protagonizar una política macroeconómica de mercado comprendida en el proceso de capitalización de las empresas públicas de servicios y de nuestros recursos naturales; con el objeto de estar convencidos en ser una solución al problema que presentaba nuestro estado con la deuda externa.

La reconversión en la tecnología de punta en la industria de servicios de telecomunicaciones han impulsado a un principio de flexibilidad también tecnológica en sus diversos insumos, donde su modalidad de comercialización puede garantizar la rentabilidad. <sup>338</sup>

---

<sup>335</sup> Síntesis : La Ley Del trabajo con relación a Contratos privados .

<sup>336</sup> Entrevista al Sr. Rodolfo Cosio Empleado Movil Entel.

<sup>337</sup> Entrevistado : Lic. Carlos Vilar. Recursos Humanos.

<sup>338</sup> M. Vigerzi op. Cit.Trabajo y Empresa Entre Dos Siglos. coord.. Cecilia Montero. Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.1999.

Es una demostración de la nueva industria de cómo es la dinámica planteada por el nuevo proceso industrial en la temática laboral del trabajo que funciona con velocidad para adquirir con mucha prontitud, la recuperación del capital invertido y la ganancia en corto tiempo se inicia con la comercialización del insumo tecnología llamada "Modernidad". Al mismo tiempo que el insumo hace el ingreso al mercado, es una mercancía ya competitiva, en igual forma en el proceso de trabajo, las relaciones de negociación con los clientes que realizan los funcionarios, es ya una mercancía competitiva, donde el cliente es también interno.

La expansión de sus insumos en telefonía móvil, en la telefonía fija mediante los teléfonos públicos, en razón del tráfico de larga distancia en llamadas nacionales e internacionales en ciudades capitales de departamento existe un consumo notable, contando con una expansión en proceso de cubrir su totalidad en las ciudades intermedias. La expansión llega a cubrir una parte y en poblados rurales llega a hacer débil.

### **El proceso de re organización.-**

La aplicación del decreto de la flexibilización laboral sirvió al empleador a tomar medidas de despido al sindicato antiguo de Entel como medida preventiva contra la medida que pudieran ocasionar este organismo como política de resistencia.

La nueva ideología que existe en la empresa se desarrolla con planteamientos distintos a la antigua relaciones sociales respondan a un comité llamada fesenten a las acciones estratégicas que el empleador impondrá a la fuerza de trabajo de los asalariados antiguos, sin involucrarse, ni incorporarse con las tareas desarrolladas al interior del procesos de comercialización ; a los espacios con mayor necesidad para encaminar a los grupos de empleados a conformar grupos con "calidad total".

Los ajustes estructurales fueron acciones desplegadas con la aplicación de procesos de flexibilización numérica, redujo con selección el despido directo y por procedimientos metodológicos de la evaluación calificada a los asalariados en capacidad técnica, se concreta en el propósito de buscar un perfil de asalariado con alta capacidad calificada y competitiva haciendo explícita de las destrezas y pericia en su desempeño.

El proceso de externalización al responder a las actividades que dispongan mayor especialización con capacidades competitivas, va expulsar aquellas otras de poca relevancia; este procedimiento invisibiliza el ajuste que realiza la trayectoria tecnológica a la división social del trabajo; le generará al empleador una reducción de capital un ahorro en costos sociales con el proceso de subcontratación de poder obtener a su

servicio una fuerza de trabajo barata con un potencial en eficiencia y eficacia. Van engranadas a la segmentación generada en el proceso de trabajo en red, u comercialización de los insumos tecnológicos.

No solo modifican el tamaño de la empresa achicándola sino su efecto con la flexibilización numérica interna refracta el ajuste de la división social del trabajo que subdivide las actividades de un empleo en otras más pequeñas en el mercado laboral con el empleo. El empleador concibe al trabajo eventual, la no renovación de contratos fijos; su reclutamiento puso en consideración un límite de rango 21 – 35. Posteriormente realizó una subcontratación a pequeñas empresas para que se ocupen del reclutamiento de esta población económicamente activa concertada en el área de servicio al cliente.

Otro empleo temporal que reclutaron con la misma PEA, de empleados jóvenes profesionales con capacitación curricular pero sin experiencia de trabajo, afectando al empleo estable.

La subdivisión del empleo en tiempos cortos avalando poca responsabilidad y muchas tareas, ocasionaron a la clase obrero de cuello blanco a romper con su identidad de forma clase, a su inseguridad en el empleo, y a su depreciación en su salario.

Otra posibilidad de socavar el empleo fue el puesto del experto con capacidad competitiva que la ocupó en un principio en Datacom; fue el punto neurálgico en la competencia interna para todos los empleados.

El reordenamiento al proceso de trabajo fue con la apertura de un proceso continuo realizado por grupos pequeños rompiendo con los métodos de control rígidos a la fuerza de trabajo; dando mayor agilidad y disminución total de los tiempos muertos, métodos contrarios a los tiempos determinados; los tiempos de trabajo aparentemente sin vigilancia, pero cronometrados hacen que las jornadas sigan largas consumiendo varias tareas, simultáneamente se desplazaba una planificación sistematizada, que no separa la fase de concepción de la ejecutada; de manera que los procesos de planeación tengan comienzo con estos grupos de asalariados antiguos de la técnica.

Su primer objetivo de su estrategia Técnica en el periodo de transición en 1996 es dar curso a la instalación de la telefonía celular y terminar con el proceso de digitalización de la red externa ENTEL, estas acciones demuestran que en un periodo de un año, a corto tiempo ellos comienzan a comercializar su insumo al mercado, con una inversión de un monto 290 mil millones de dólares.

Durante los dos primeros años 1996-1997, su principal inversión fue la instalación de una red nacional e internacional de fibra óptica en ambas áreas, para el servicio de telefonía local y particularmente la penetración del mercado de telefonía celular; el ingreso de estos servicios genera una competencia doble en precios, en acceso y costos de este servicio en igual forma ingresa la transmisión de datos e

Internet. En que las relaciones sociales se separan de las relaciones técnicas o especialización con los nuevos procedimientos <sup>339</sup>

Los comportamientos de tráfico de larga distancia en la gestión 1997, de la telefonía celular en el mercado de consumo nos indica que fue uno de los mejores y de mayor consumo en ciudades intermedias y una incursión en el área rural.

Respecto a los procedimientos del método de selección y calificación en su movilización geográfica, como resultado de una experiencia dura, en perseguir el objeto de generar una resistencia a la fuerza de trabajo de los asalariados, fue la capacidad de ser polivalentes, accesibles tuvo el empleador la potestad, con aceleraciones en sus ritmos y rotaciones continuas, el valor de uso de la fuerza de trabajo se valorizará en el ahorro del capital variable que se realiza con el despido, su valor de cambio se valorizará con el capital de circulación, la valorización del valor en el capital invertido.

Esto significa una explotación ...

La movilización comienza con este tipo de acciones de agotar con resistencia a la fuerza de trabajo acumulo pericia técnica, saberes, habilidades de la antiguo empresa, fue el mecanismo combinado con la tecnología iban simplificando fases, que traducidos en tiempo son liberados y en trabajo fueron productivos, exigieron la tecnificación del profesional quien reemplazaba a los de menor calificación (técnicos, operarios) mediante la movilización entre puestos y categorías; fueron sometidos a la movilización entre turnos; para compactar una intensa polivalencia y perfilar a un mecanismo selección, separando quienes calificaban para la contratación de las actividades de la comercial, y quienes serán externalizados aptos para un convenio colectivo; concretando de esa forma su búsqueda áreas técnicos y a de un perfil de asalariado con alta capacidad calificada y competitiva fue tiempo en que pudo el empleador reorganizar a los manager y a sus equipos de trabajo. Para la comercial.

El proceso de externalización de los procesos técnicos y operativos y del área de finanzas, al calor de la aplicación de la flexibilización Como estrategia metódica la empresa utiliza a la flexibilización numérica generando en la fuerza de trabajo un debilitamiento.

El convenio de bono por productividad comprometió a la flexibilización numérica para posteriormente desencadenarla en una flexibilización externa des reguladora del empleo, en esa forma al grupo de las secretarias y otros han permitido generar otro escalafón de trabajo inferior en áreas técnicas y operativas

---

<sup>339</sup> Ibid.



adquirida como mano de obra barata y con subcontratación y considerado como un empleado indirecto desprovisto de toda protección jurídica como de sus derechos sociales; que afectan a la colectividad asalariada en su manipulación.

El convenio acordado con consenso consistió en la consideración de las relaciones de “cliente interno” casi- socio en el proceso de coparticipación en la comercialización (producción); su importancia se encuentra en la fetichización los propósitos reales de: los asalariados sean sometidos, se adapten a las presiones que realizaran la empresa; con estas acciones se develan las diversas formas como son explotados, y las relaciones de trabajo con flexibilización hacen nítido el carácter mercantil.

La subcontratación consiste en de pauperizar el empleo revendiendo la fuerza de trabajo; a este acto; otros le llaman la terciarización por devaluar su valor en el precio de la venta de trabajo .

La realización de contratos para los asalariados calificados se realizó mediante otro convenio con condiciones hasta el año 2001, señalando la modalidad con contrato privados abiertos, temporales, con la ley del trabajo, para los empleados nuevos, el empleo de eventuales cambia con otra modalidad que es mediante la acción de pasantía, sin seguridad jurídica , sin seguridad de los derechos laborales.

Existe en los subcontratos de la micro empresas, pequeñas firmas, una implicancia salarial en la ganancia porcentual, desigual del excedente obtenido por los distintos procesos de negociación comercial de sus diversos insumos; tan distintos y lejanos a los salarios que gana el asalariado con contrato directo con ENTEL; sabiendo que los asalariados de Emprotel asumieron garantizar el flujo atendido con mayor responsabilidad que los ENTEL. La acción de garantizar el flujo significa generar mayor presión hacia sus discípulos de Emprotel para generar una competitividad con ganancia extraordinaria. Por otra parte es aumentar su relación de servilismo al empleador

## CAPITULO V

### LA NUEVA ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA Y GESTIÓN

#### INTRODUCCIÓN

Para ingresar al nuevo modelo de Gerencia Telecom Italia en sus propósitos de dar cumplimiento con su estrategia decide realizar un reordenamiento en los cuadros de nivel y funciones, comprometiendo a todo el recurso humano de la empresa, esta etapa fue una de las más largas, su duración comprendida desde el periodo 1996 hasta 2000. En ella la gerencia hace la búsqueda del perfil de profesionales con especialización <sup>340</sup>

**La nueva Organización de Gestión.-** La nueva organización de Gerencia consiste en estar orientada hacia la satisfacción de los clientes con una movilización o motivados al trabajo en equipo por los lideres <sup>341</sup>

Es un modelo que reemplaza a la formación de cuadros jerárquicos por la dirección de gestión del líder o (Manager), el que da apoyo corporativo a los lineamientos de los objetivos del flujo atendido, domina la estrategia de la empresa y trasmite a los Busseman, (asistentes) los propósitos, dejando que sean ellos los que se adapten al sistema de trabajo mediante su cotidiano desempeño, consistente en la mayoría del área comercial, Marketing, Tecnología de la información, Finanzas, y Adquisiciones, crean relaciones de negociaciones efectivas y prosperas, con la Red, mediante estas mismas acciones el empleado advertirá como esta su competencia, su eficiencia y capacidades y se debe que cada acción es un producto de su competitividad a la empresa. <sup>342</sup>

#### LA COMPOSICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA

Cuenta con un directorio conformado con siete miembros, cuatro de los cuales nominados por ETI Euro Teletom International N.V. y tres por las AFP's. Las funciones de secretaria están a cargo de la gerencia de Asuntos Legales y Societarios.<sup>343</sup>

---

<sup>340</sup> Acuerdo Colectivo 1997: Entel S.A.

<sup>341</sup> Acuerdo del Lago, Parfraseando la información con el Ing. W. Hervas.

<sup>342</sup> Acuerdo del Lago: Nuevo Modelo Gerencia, 1999-2001

<sup>343</sup> Memoria 2001, Entel S.A.

El Directorio se reúne, en forma ordinaria cuatro veces al año, y en forma extraordinaria cuando es requerido por la sociedad.

La Comisión Fiscalizadora de la Sociedad está compuesta por cuatro síndicos: dos titulares y dos suplentes, al tiempo cada un titular y un suplente cumplen la función de representar a una parte de los socios mayoritarios como otro a la de los minoritarios.<sup>344</sup>

En el plano ejecutivo cuenta con una gerencia general la que lleva al frente al presidente determinado por el grupo ETI Euro. Telecom, su rol comprende en comandar la empresa y es el eje del que parten como la espina dorsal todas las estrategias de las políticas de gestión, que la empresa debe emprender desde el área principal como es la gerencia comercial, donde la industria de telecomunicaciones se desarrollará en expandir un mercado y generar las relaciones comerciales optimizando una competitividad en el rubro. Para ello fue necesario un nuevo ordenamiento en las gerencias de finanzas, recursos humanos sean el soporte a las distintas funciones que la comercial prescinde para los cambios de estructura. Por otra parte el grupo de Telecom crea una Gerencia de en beneficio e interés en Asuntos legales Societarios la que se ocupara del rendimiento en el patrimonio el ROE dependiente de la gerencia general, todos este grupo de cefaleas conforman el nivel jerárquico alto del staff, más la presencia un departamento de la contraloría nacional que cumple sus funciones contables, financieras bajo el marco jurídico, como en dar su visto bueno al igual que la superintendencia de los proyectos que el socio tiene proyectado.<sup>345</sup>

En el ámbito de la estructura de la organización laboral, la empresa establece un nuevo ordenamiento de funciones utilizando en:

1) primera instancia, a la flexibilización numérica o externa encausada por la externalización de funciones en varias áreas. Ocasionando de esta manera un achatamiento a la estructura con la nueva distribución de áreas y puestos, <sup>346</sup>con la intención de prescindir funciones totalmente esenciales.

## **FLEXIBILIDAD FUNCIONAL INTERNA**

2°) Instancia que se sitúa por la creación de la flexibilización interna suscitada en la relación entre los managers, la empresa y los asalariados, crean un rompimiento jerárquico con las relaciones de

---

<sup>344</sup> Ibid.

<sup>345</sup> Entrevista Lic. Viscarraga. De la Contraloría del estado . subcontratado por Entel. LP-04-03.

<sup>346</sup> De la Garza T. Enrique.- La flexibilización del trabajo en A.Latina- Tratado de sociología del Trabajo.pag. 162.

verticalismo para crear una administración horizontal que, responde a la flexibilización funcional interna.<sup>347</sup> Horizontal comprendida en el trabajo de las secretarías, en gerencia de finanzas, facturación, abastecimiento, almacenes, en las demás dependencias de gerencias, rotan por su eficiencia adquiriendo mayores responsabilidades. En la misma medida los Manager por los cambios que produce la flexibilización productiva en las funciones, su cambio es horizontal. <sup>348</sup>

Con la estructura de organización laboral en la empresa...*existe una separación en jerarquías de los puestos siendo que obedecen al mismo nivel de mandos medios por contener una ponderación con cierta homogeneidad en el perfil del empleado que de igual forma es expresado en su remuneración,*... hay un achatamiento en el mecanismo en escalafón compuesto por un grupo denominados expertos en pericia técnica separados de los mandos de polivalencia baja. <sup>349</sup>

Dentro de esta instancia el factor de cambio se inscribe en la concepción del puesto, donde el puesto es asumido por el desempeño del asalariado, con posibilidad de acceder a mayor responsabilidad (como asenso) sin que sea razón para un aumento salarial ni acceso en categoría sino a un cambio de puesto con mayor responsabilidad.<sup>350</sup>

#### **LA VALORIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.-**

La valorización de la fuerza de trabajo se encuentra en el alto rendimiento de su desempeño en el puesto de trabajo, ante una condición de orden técnico; su buen desarrollo de los asalariados calificados exige una fuerza fluida, flexible, susceptible de enfrentarse con imprevistos por la segmentación de las tareas mas la simplificación de los tiempos en las secuencias de trabajo no hay puestos sino hay diversas procesos de trabajo; dejando de tener vigencia los mecanismos basados en los métodos tradicionales científicos del MTM un puesto, un hombre, una tarea donde la calificación, capacitación y experiencia eran parte de una norma para tareas concretas correspondientes a los oficios, en cual el asalariado respondía desde su puesto a una cualificación y aprendizaje el oficio del empleo de manera empírica ( el asalariado de carrera) u otro con el anterior mecanismo de flujo cuando ciertos procedimientos eran automatizados y concebía a los procedimientos en cadena separados concepción / ejecución / parcelación y repetición del trabajo

---

<sup>347</sup> De la Garza Toledo ,Enrique. Ibid. Op. Cit., Pag. 163.

<sup>348</sup> Novic Martha : El tratado Latino Americano De Sociología del Trabajo. – La Transformación de la organización Laboral- Editorial Fondo Cultural . Mexico. 2000

<sup>349</sup> Acuerdo del lago 2001-02 y Entrevista al gerente de Odeco . Julio 2003 .

<sup>350</sup> Entrevista con Asistente en Recursos Humanos.Lic. Mariana Carrión Julio- 03.

donde, se encontraban insertados en la movilidad social expresado en los ascensos de puestos llegaban a concretarse con un aumento salarial.<sup>351</sup>

### **EL DESPLAZAMIENTO DE SU MOVILIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.-**

Al interior de su contorno se estableció dos tipos de funciones; macro, conducidos por los equipos de asalariados de producción o negociación comercial de Entel, que sostiene soluciones macro correspondientes a las áreas de la Comercial como centro esencial que promueve los procesos de negociación del flujo atendido, son secundado por los grupos de producción de las siguientes áreas; Red, Tecnología de la información, Marketing, regulación de mercado y Finanzas- incluyendo a sus Managers-objetan a mayores responsabilidades. Una particularidad fue el caso de atención a la tecnología “WIFI,” para su procedimiento y atención, tuvo la participación de varios grupos de las distintas áreas de la empresa, como de asalariados pertenecientes a empresas subcontratadas tales; Emprotel, Datacom, con procesamiento de base de datos tecnológicos hasta una base de datos de lenguajes básico <sup>352</sup> proveedores, clientes externos y los expertos managers Staff; es como nos relataron los manager bolivianos (...) continua *“aseguramos nuestro trabajo intelectual a través del seguimiento riguroso impreso en nuestras pruebas preventivas, las cuales implicaron realizar otra negociación comercial en otras áreas comprometiéndonos a la comprobación en el área operativa; donde realizamos conjuntamente con los grupos de conmutación y mantenimiento pruebas de los equipos e insumos”*. <sup>353</sup>

Aquí resalta la dependencia de sus relaciones de trabajo con el flujo que se manifiesta con el desplazamiento y movilización de una fuerza de trabajo, que en la forma como fue desplegado concordamos con Coriat cuando el afirma que, “hay objetivos con macro funciones y pueden lograr desarrollar hasta las micro funciones”<sup>354</sup> entendidas como trabajo operativo.

### **LAS JORNADAS DE TRABAJO**

Sus funciones de las unidades de trabajo polivalentes exigían una intensificación de jornadas de trabajo en razón de la internación de las dos áreas urbano/rural del país, hubieron jornadas de 12 horas, por la emergencia y la premura del tiempo que se tenía en cumplir las gestiones ya programadas, dejan de ser perceptibles estas horas extras en nuestras remuneración, ni tampoco en la modalidad que se estipula la

---

<sup>351</sup> Coriat. Benjamín. *El Taller y el cronometro*” Ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción. Norte – Sur. Págs.109.

<sup>352</sup> nos dijeron los entrevistados: Ing. Ríos, Luis Calvo .de Datacom. área de trabajo: Tecnología de la información

<sup>353</sup> Entrevistados. Los ingenieros Hervas, Salinas. La Paz, 04-02.

<sup>354</sup> Coriat, Benjamin. *Talleres Post fordianos.- Taller y el Robot*<sup>a</sup> edición en español. Editorial SigloXXI. México.1992.

remuneración en Bolivia es de trabajo por horas ni por función específica, en tal sentido La remuneración estaba contemplada por aspectos de ser de la técnica.<sup>355</sup>

La empresa no contempla las horas extras más del horario establecido; entiende que existen funciones que a largarán las jornadas y para ello determinan turnos y relevos en las jornadas en forma individual.<sup>356</sup>

La empresa decide señalar en el nuevo reglamento interno no pagar las horas extras, se paga 8 horas, la rotación de las actividades el empleador decidía estos cambios que dejaban de ser en equipo y pasan a ser de manera individual.<sup>357</sup>

Se continuó con la modalidad de los viáticos que son provisiones de dinero para solventar gastos de emergencia o tareas encomendadas en las distintas localidades distantes de la base de trabajo comprendidos a todos los trabajadores que se encuentran dentro de este convenio sin distinción de cargos y / niveles jerárquico.<sup>358</sup>

Desde la perspectiva general la disciplina se desarrollo por el reglamento interno realizado mediante un convenio colectivo en el se ven contemplados los aspectos de reorganización estructural de la empresa, el criterio con que responden la nueva administración con relación a la jornada de trabajo estará establecido según a las funciones y necesidades de servicio, que eran de mayor "interés" en estos periodos exigidos dentro del termino de duración del convenio colectivo; de manera que existirán diversos horarios flexibles en entradas y salidas, cuidando que se cumplan las ocho horas establecidas por jornadas diarias. Se establece que por necesidad de abrir el área de mercado, se incluyo a vendedores de puerta a puerta, quienes contemplaron regímenes de horarios con mayor flexibilidad con relación al resto de la empresa, siendo para la empresa inútil considerar para este rubro las horas extras ni tampoco un horario de doble turno.<sup>359</sup>

En los años 2001 a 2002 la disciplina se desarrolla estableciendo un solo horario de trabajo con el cumplimiento de 42 horas semanales, de lunes a viernes establecido para todo el personal menos aquellos con excepciones como el personal operativo de tráfico que tiene roles especiales continuos de turnos diurnos y nocturnos que también suelen ser rotativos, para ellos la empresa, contempla las horas

---

<sup>355</sup> Entrevista a Ing. E. Orgaz Lp-08-03

<sup>356</sup> Recopilación del Documento Convenio Colectivo 1997.

<sup>357</sup> Reducción de los derechos Laborales , con los Art. del Decreto 21060 .

<sup>358</sup> Ibidem.

<sup>359</sup> Ibidem.

extras acumuladas valorando tal resultado en su haber básico.<sup>360</sup> Sin embargo; el personal se quedaba a trabajar hasta horas 22:00 Pm. La empresa llamó la atención a los Manangeres e indicó, la hora de tolerancia es hasta las horas 20:00pm. <sup>361</sup>

Con relación al personal de servicio al cliente su disciplina esta basada en tres turnos comprendidos en ocho horas, que los regula Acdeco, Asface, Call Center, Metanoya, Diviniur pasando un informe a ENTEL.<sup>362</sup>

Flexibiliza las horas de trabajo a largando sus jornadas de trabajo, el sistema de trabajo implanta a los empleados de la técnica el aumento de polivalencia <sup>363</sup> en sus tareas, en la acción del traslado y desplazamiento de sus actividades cotidianas como de domicilio, los disemina por todo el país, les da la última prueba de sus destrezas y capacidades forma que poco a poco los va reduciendo en numero, no existía como nos afirmaron los empleados antiguos, ellos dice: .. El tiempo de trabajo era hasta concluir lo mandado... (Parafreseando). <sup>364</sup>

## COMPOSICIÓN DEL SALARIO

Respecto al pago de remuneración el grupo ENTEL procede con una compensación acordada en el acuerdo al Lago en los períodos 2001 y 2002 por el desempeño de sus funciones el trabajador tiene derecho a percibir una remuneración consistente en doce sueldos uno por mes, serán explicados de la siguiente manera:

Haber Básico, Premio de producción, premio al desempeño, o prima que será compartido por equipos Bono de antigüedad ENTEL, aguinaldo.... *Mi boleta de pago esto compuesta en . Haber básico, Bono de producción, prima, bono de antigüedad, a fin de año mi aguinaldo, es como se mide mi salario...* <sup>365</sup> Más una pequeña cantidad extra en dinero para refrigerio, transporte, viáticos.

De la compensación de ley; se rescata el aguinaldo, el bono de antigüedad, desahucio, indemnización, prima anual a partir de 1992.

---

<sup>360</sup> Documento Convenio Acuerdo del Lago 2001-2002.

<sup>361</sup> Entrevista con: Lic. Carlos Vilar, Ing. Hervas, Salinas, Orgaz., en fecha LP-06-03.

<sup>362</sup> Entrevista al Lic. Marcelo Ayala gerente de Odeco . LP-08-03

<sup>363</sup> De La Garza Enrique : El tratado Latino Americano De Sociología del Trabajo. –Flexibilización y Cambio de Organización de Trabajo..- Editorial Fondo Cultural . México.

<sup>364</sup> Piere y Sabel : La Segunda Ruptura Industrial.- La Flexibilización Numérica- editorial Alianza, Madrid. S.A. España. 1990.

<sup>365</sup> Entrevista Ing. M Vierreyra – LP-06-03.

De los beneficios de ley son: Vacaciones, subsidio prenatal, subsidio de sepelio, indemnización por fallecimiento, seguridad social, horario de lactancia.<sup>366</sup>

Las remuneraciones, podrán ser incrementadas de acuerdo a parámetros reales del IPC en la medida que exista mayor rentabilidad de la compañía, estando definidas en función de la incidencia sobre la masa salarial total y no sobre el haber básico.<sup>367</sup>

Según los acuerdos sindicales vigentes a partir del 01-07-01, el bono de antigüedad tendrá un cálculo porcentual sobre tres salarios mínimos nacionales.<sup>368</sup>

La empresa considera la necesidad de generar incentivos para la colectividad reemplada en razón de tener resultados de gestión, como premio que será erogado anualmente, comprendido como una ganancia evadida de impuestos y sobre una tabla de valoración.<sup>369</sup>

## LA NUEVA GESTIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO

La nueva organización de gestión recibe un cambio total es como nos explican “Se crea un nuevo centro de atención con el área comercial que se expande y se generan grupos llamados celdas en cada segmento de Marketing, en Proyecciones de tecnología, en la expansión de la Red.”<sup>370</sup> Cuenta con esta modalidad sobre la base de grupos en el proceso sociotécnico que significan una optimización de gestión para responder a los clientes.<sup>371</sup> Como bien afirma otro asalariado “El objeto de la empresa es haber establecido un sistema adecuado con la tendencia de gestión con miras desde la demanda de mercado”<sup>372</sup> Esta afirmación es corroborada por Coriat cuando afirma. “Esta proceso se desarrolla con mecanismo de flujo atendido compuesto por la demanda, cuyo comienzo es por el final (el mercado)”<sup>373</sup>

- a) b) Otra característica del flujo, “se cuenta con Software como dispositivos que sirven de ayuda para las prevenciones en los diversos procedimientos: diagnósticos, en planeación, ejecución que son vistas como calidad total que brindamos con los procesos de negociación que creamos para nuestros clientes, proveedores o empresas subsidiarias que compiten en el mercado (...) Con la finalidad de ser competitivos.
- e) El pilotaje es desarrollado por los grupos de Entel, en el ámbito de la red interna sostenido por el proceso de información que se crean a través de constantes comunicaciones que mantienen con los proveedores, las empresas subcontratadas concordando una sinergia de trabajo con múltiples

---

<sup>366</sup> Documento Acuerdo del Lago 2001-2002 Pag.27.

<sup>367</sup> Ibid. Op. Cit., pag. 28

<sup>368</sup> Comunicado de Fesentel . La Paz , 07-01.

<sup>369</sup> Ibid.op. cit., Pag..25

<sup>370</sup> Encuestado : Ing. Ayala , Caceres, gomez, miranda.

<sup>371</sup> Martha Novic. La transformación de la Organización del trabajo. Pag. 136.

<sup>372</sup> Encuestado.: Ing. Miranda

<sup>373</sup> Mecanismo que fue aplicado por Ohno. Gerente de la Toyota .japonés. Coriat, Benjamín. El Taller Y el Robot. Editorial Siglo XXI. México. 1992.



funciones así, como las subcontratadas cumplen con el ingreso de las demandas o de recepcionarlas luego, sea los grupos de Entel y Emprotel le den su atención.

- f) Otra característica de este sistema de flujo es que no cuenta con Stock; nos comenta los asalariados, *“Como es el comentario de algunos colegas de la antigua empresa, gastaban mucho en almacenes, personal, etc. Cuando ahora solamente se obtiene lo necesario tanto en aparatos computarizados, automatizados y otros con tecnología analógica de última generación; debido que este sector es administrado bajo subcontratación de pequeñas empresas.”*<sup>374</sup> Como lo diría Zarifian, *“tiene una base de sustentación en un ahorro de inventario.”*<sup>375</sup>
- g) Conversamos con un Proveedor el cual nos manifestó que, existe un ahorro en el Capital de inventario por adelantado y nos dice: *“Trabajamos en equipos y Coordinamos como un grupo multidisciplinario para ahorramos intercambiamos nuestras prestaciones de servicios, no en recursos humanos sino en insumos, que tiene una validez en capital y nos permitirá optimizar en tiempo y en dar solución correcta a la demanda”*.<sup>376</sup>

## EL JUSTO A TIEMPO.-

Concierne al uso de los nuevos soportes técnicos que se desplazan por su Intranet, como de los nuevos conceptos logísticos en el ámbito de la planeación el que, comprende una nueva simplificación de las relaciones entre el tiempo operativo y el tiempo de comercialización (circulación), permitiendo una optimización en los procedimientos de soluciones últimos en los insumos demandados, sean ingresados al mercado a corto tiempo. Será visualizado por los asalariados que nos explican. *“El uso de la nueva tecnología de punta llamada el “know how,” es referente a los sistemas en que se desplaza la ingeniería de la información electrónica con sistemas de automatización y, con una herramienta básica la instalación de Intranet; va simplificar las tareas o sistemas antiguos por otros nuevos lenguajes más acelerados haciendo conveniente a las operaciones de planeación, diagnóstico sean aceleradas, siguiendo su curso hacia acciones de solución preventivas según sus objetivos realizados en cada ámbito los grupos de servicio al cliente, a los de la Comercial ENTEL, los de Emprotel, Entelnet*<sup>377</sup> El corto tiempo esta en el entendido de ser justo a tiempo.

Con relación al proceso de comercialización nos comenta... *sus gerencias lograron potencialidad en el rendimiento de su “know how” para convertir en diversos y distintos tipos de insumos accesibles al consumo de la ciudadanía....*<sup>378</sup> Como también en el proceso de comercialización han logrado asumir nuevo método de justo a tiempo y la calidad total.<sup>379</sup>

El proceso de comercialización involucra en forma directa a la del área de informática nos explica El Ing.... *cuenta con un reducido personal 3 %, del total área de la comercial es centro y control de computo de llamadas de la*

<sup>374</sup> Entrevistado el Lic. Cesar Choquehuanca. Responsable de Logística Empresarial. LPZ-06-03.

<sup>375</sup> Felipe Zarifian. EL TRATADO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO: La Transformación de la Organización del Trabajo. Pags.133.

<sup>376</sup> Entrevistado: Lic. Brasilerio de Nautilus. Socio de Telecom.

<sup>377</sup> Entrevistado, el Lic. Cesar Choquehuanca .responsable de Logística Empresarial. LP-09-03.

<sup>378</sup> Entrevista con Ing. Willy Hervas, Funcionario de Entel La Paz, junio 2003.

<sup>379</sup> De La Garza Esther: : La Ocupación del Futuro. Los nuevos procesos industriales. Editorial. Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. 1990.

*línea de larga distancia nacionales e internacionales consumidas por telefonía móvil, telefonía fija o telefonía pública es el área donde se perfila y se mide las evoluciones de los insumos y como se perfila el mercado. ...*<sup>380</sup>

- h) **EXISTE UN AMBIENTE DE COMPETENCIA** Nos lo dicen: “Nosotros al conformar equipos en las redes, indirectamente las relaciones de comunicación vamos concordando un círculo multidisciplinario por tanto dentro de la empresa como en el mercado”<sup>381</sup>
- i) *la frecuencia de comunicación que tenemos con nuestros proveedores, clientes internos y al mismo tiempo se crea en este ámbito una competencia entre los grupos de Entel pertenecientes a las celdas de otros sectores como marketing, tecnología, la comercial,. Esta situación nos mantiene alertos, despiertos e incentiva nuestra creatividad y rapidez en la construcción de nuestras soluciones que, consisten en la planeación y llevar a cabo de manera preventiva una administración de nuestros insumos de las tecnologías que se implanta para la satisfacción de nuestros clientes”*<sup>382</sup>
- j) **LAS RELACIONES ENTRE LAS SECUENCIAS CON LOS MODOS DE OPERACIÓN**, que comprende un cambio total en los procesos socio económicos dentro de la producción conducidos por un flujo de información que atienden los grupos<sup>383</sup>
- k) Este mecanismo cuenta con nuevos modos de operación que son expresados por la empresa “El sistema tienen la atribución de contar con la utilización de una tecnología de la información e Internet, la cual nos permiten acelerar nuestro trabajo con una significación de ahorro de tiempo para cumplir con lo establecido cuanto antes e ir adelantando otras planeaciones y prevenciones al sistema fluido. El asunto es, evitar de no tener pendientes ni acumulación de trabajo; debido a que cuenta para nosotros adaptarnos a ese dinamismo que es creado dentro de la red”<sup>384</sup>En este mecanismo nada tiene que fallar.
- l) Con este mecanismo del flujo los empleados afirman tener ventajas por permitirles acelerar los procedimientos con modalidades que comprometen sus responsabilidad en decisiones (abreviar al máximo los tiempos muertos de la concepción y ejecución) como forma de optimización de las relaciones entre tiempos de operación y tiempos de circulación, ejercidos por el desplazamiento de estas tecnologías gana e incorpora clientes en la red; h) forma que les permite visualizar su sincronización con los procedimientos en las tareas de los empleados comprendida como la integración atendida<sup>385</sup> Por estas particularidades que se desenvuelven este mecanismo también nos lleva a comprender que se trata de :
- m) “Una flexibilización en la producción como facilitador en la segmentación del proceso que ayuda a cortar los pasos para una aceleración o movilización del proceso de trabajo”<sup>386</sup>
- n) **SE ENTIENDE POR INTEGRACIÓN EXTENDIDA** a este proceso metodológico que se concentra como principal objetivo en la administración del flujo<sup>387</sup> siendo que se cumple en la red interna, ésta información nos proporcionan con su explicación los ingenieros de Entel. “Es encontrar la solución de la manera más ahorrativa posible en bien de la empresa” demostrando en las relaciones técnicas producidas en la red son “negocio”, sostenidos con los clientes internos tienen una significación de una relación

<sup>380</sup> Entrevista con Ing. Eduin Orgaz, Funcionario de Entel. La Paz, julio 2003.

<sup>381</sup> Entrevistados: Ing. Cáceres, Salinas, Cuevas. LP-08-03

<sup>382</sup> Entrevistados: Ing. Cuevas, Salinas. LP-08-03

<sup>383</sup> Coriat. El taller Y El Robot: El Taller Postfordianos . Pags.

<sup>384</sup> Entrevistados: Ing. Lic. Rojas, Ing. Ayala.

<sup>385</sup> Benjamin Coriat. EL TALLER Y EL ROBOT. Pag. 62. 1992.

<sup>386</sup> Piore J. Y M. Sabel. La Segunda Ruptura Industrial. Editorial Alianza, Madrid. S.A. España 1990.

<sup>387</sup> benjamín. Coriat. EL TALLER Y EL ROBOT: La Nueva Electrónica de Taller. pags. 65

- de ahorro o bajo costo (continúa) “ *tomando en cuenta al desarrollo de nuestro trabajo esta inmerso en la red, donde se encuentra nuestros proveedores, se encuentran también las empresas que nos prestan servicios múltiples, al estar integrados con ellos , la proporción es mutua de servicios y comunicación que son necesarios para un buen acierto* ” “ *uno hace su búsqueda de la mejor herramienta o en este caso seria encontrar la mejor opción de contacto para una buena “ negociación”;* simultáneamente, hacen la utilización de los útiles socio productivos que en este caso, se trata de la sistematización de la información *hay que consultar con la base de datos financieros, costos, precio; hay que ver que es lo conveniente con menor costo para satisfacer a nuestro cliente.* <sup>388</sup> Refiriéndose al Software SAP y otros parecidos; por ser el tipo de soluciones que capitalizan a la empresa y deben tener la capacidad de decisión.

### **LA COHERENCIA CON LA TÉCNICA.-**

- p) La sistematización de la información, es el lenguaje claro, transparente, que todos los empleados se refieren al manejo de los dispositivos socio productivo y su buen empleo es realizar una economía de los gastos de los insumos comercializados como en servicios. <sup>389</sup> A este lenguaje claro y transparente ayuda a integrar las relaciones de negociación en la red entre la empresa con los subcontratistas, proveedores; en la medida en que las relaciones de negociación se van integrando al flujo atendido; la empresa integra a los servicios de las empresas subcontratadas, a los insumos que son comercializados logrando una integración funcional de la información, para luego sostener una coherencia <sup>390</sup> Va hacer demostrado y visible por los empleados de Entel en la realización de sus procedimientos, cuando dan soluciones y sostienen una negociación sea con sus proveedores, el negocio será sostenido “ en un acuerdo entre partes con reglas claras” <sup>391</sup> con esta acción se entenderá como “coherencia”. Pero en el ámbito de toda la red; la estabilidad de todos los grupos Entel, Emprotel, Datacom que toman decisiones, va depender por una parte de los costos específicos de esa inversión y por otra, con relación al interior de cada grupo, tienen que aprender con habilidad de los útiles socio técnicos a resolver pruebas preventivas, a tomar decisiones optimas para la empresa como también ser competidores.<sup>392</sup>
- q) Con la utilización de la tecnología informática, se crea una universalización del lenguaje aplicando una ingeniería simultanea va lograr una integración funcional en el centro de trabajo, la misma hará de los problemas técnicos sean visibles en los procedimientos de productividad comercial ordenado a las exigencias técnicas metodológicas del flujo; provocará a los equipos de manager con sus

---

<sup>388</sup> Entrevistados a los Ingenieros; Ayala, Salinas. Área Comercial.

<sup>389</sup> Entrevistados: Los ingenieros Ayala, Salinas.

<sup>390</sup> Coriat. EL TALLER Y EL ROBOT: Los talleres post Fordianos, La Flexibilización. Edición en español. 1992. Editorial Siglo XXI. México.

<sup>391</sup> Entrevista: Ingenieros Herbas, Ayala, Cáceres.

<sup>392</sup> Coriat. Benjamin. El Taller y El Robot.Los Talleres Post fordianos. Págs. 251.

asistentes se movilizan para su atención, cumplan con responsabilidad, se adapten a las implicaciones de calidad y competitividad que están ligadas a los aprendizajes productivos constituidos en:

*“En el caso de la demanda del WIFI, necesariamente aplicamos los Software como el SAP., [MRP] Y OTRO ÚLTIMO [parecido al KAISER] Como herramientas “nos ayudan hacer nuestras proyecciones contables optimizando un alcance de probables posibilidades o no para realizar un negocio.” [teóricamente llamaríamos prevención ]” evita las fallas del flujo, por tratarse de una tecnología como el “WIFI” que dará un servicio rápido con el uso del servidor internet exige del saber de otros software; también se precisa de Software con manejo de lenguajes tecnológicos factibles y rentables a favor de nuestros usuarios[ se trata de realizar una administración económica a bajo costo favorable para su empresa].*

*“ El aprendizaje es de tomar decisiones con mucha responsabilidad; de nosotros depende el que no exista fallas; no recaiga cualquier negocio mal hecho, por diligencia nuestra o no haber previsto los problemas del sistema, creando situaciones complicadas para el grupo o la misma empresa que en último caso sucediera, estaríamos ocasionando nuestro despido”.<sup>393</sup> Estos se hacen notorios cuando “se los enseñamos a nuestros jefes [manager] en reuniones y le planteamos nuestro problema que nosotros no pudimos conseguir dar solución; [Los Kaiser dan solución] los problemas son visibles y el control que realizan estos especialistas no permiten de llegar a la instancia de insatisfacción o fallas a la demanda de mercado.<sup>394</sup> y como este flujo se trata de capital son los manager [ Staff] deben fortalecer el ritmo a los [manager y su equipo] ajustan el control sobre el trabajo.<sup>395</sup> Se les impone una movilidad continua y vigilancia en el trabajo de flujo a los asalariados “Hay que mantenerse abiertos constantemente con todo el sistema de redes, qué en algún momento estuvieron críticos como el 96;... Hay que tener la certeza si todo se encuentra sobre la marcha , no todos los problemas para dar solución que a uno le toca tienen un mismo tema , van variando substancialmente en las técnicas para sus diagnósticos en espera de encontrar solución” .<sup>396</sup>” no está permitido dejar en trabajo de flujo pruebas pendientes y, para que esto no ocurra uno tiene que ir solucionando lo más pronto posible; la seguridad que uno tiene que tener es que la solución que ha encontrado sea correcta, no desequilibre las frecuencias ni interferencias con los sistemas automatizado”<sup>397</sup>*

y tengan una mayor coherencia las relaciones de negocios.<sup>398</sup>

*“El mejoramiento con mejor Calidad se debe a nuestra capacidad de resolver en el menor tiempo cualquier dificultad que se nos haya creado por la innovación de nuestras tecnologías, que hay veces en la unidad de frecuencias de la telefonía Celular; en los sistemas automatizados con la aplicación de las nuevas técnicas de última generación ¡ahora! En los casos que se prevención mantenimiento están referidos al servicio de Internet...<sup>399</sup> La mayor parte del tiempo nosotros resolvemos conjuntamente con el Manager de la red de ENTEL todos los problemas que se suscitan; somos parte de la red interna de la empresa, nuestro alcance del manejo de algunos Software nos permiten atender Conmutaciones, mantenimiento de los sistemas y si requiere instalaciones. En la misma medida los grupos de Entelnet tienen acceso a sus Software correspondientes; sin embargo, muchas de las soluciones las resolvemos conjuntamente dando mantenimiento.”<sup>400</sup>*

---

<sup>393</sup> Entrevista: los ingenieros: Herbas, Salinas Cáceres.

<sup>394</sup> Coriat Benjamin. el taller y el robot- Los talleres post fordianos. Pags. 84,85,hasta 94.”( Son herramientas que sirven para dar solución) en este caso se utiliza en terminos de referencia y de comparación , su utilización tiene una exclusividad de personal dirigida por S. Cuota Superiore Reiss. Romoli , Italia.

<sup>395</sup> Luc. Boltanski Eve Chiapello.El nuevo Espíritu del capitalismo.2ª edición. editorial Akal, S.A. 2002. madrid- España. pags. 122

<sup>396</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. Ibid. Op. Cit., Pag.121

<sup>397</sup> Entrevistado : Personal de Emprotel Ingeniero de mantenimiento Gustavo Torres ..

<sup>398</sup> Coriat. el taller y el robot. Op. Cit., Mutaciones del sistema Fordiano (parafraseando) Pag. 65-69.

<sup>399</sup> Entrevistados al managers de Emprotel; Ingeniero Oscar Ruiz.

<sup>400</sup> La Información fue admitida por los asalariados de Emprotel.

Todos sus procedimientos se desenvuelven en el desempeño de una optimización eficaz que otorga efectividad para una productividad eficiente en todos sus procesos sistemáticos con el mayor provecho de toda su tecnología empleada; sin desaprovechar el conocimiento (comercial) especializado a una capacidad de toma de decisiones; su responsabilidad preventiva se destaca su habilidad y saberes en renovar soluciones con el objetivo de realizar una administración económica comercial (del flujo atendido) a quienes corresponden los grupos de asalariados subcontratados y contratados directo con ENTEL.<sup>401</sup> Como es el caso de Emprotel que asumen mayor especialización y capacidad competitiva, comprendida en el acto de realizar con eficacia sus procedimientos frente a los acontecimientos tecnológicos que suceden.<sup>402</sup>

**LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA.-** influye en el precio, calidad y variedad del producto<sup>403</sup> al ingresar al proceso de comercialización mediante el mercado, influye en la forma adherida a la lógica del flujo- es mejorar la ratificación (dar solución) del problema con optimización a la organización- al comportamiento del trabajo en equipo, donde cada uno de los asalariados que aportan con calidad sus capacidades y habilidades;<sup>404</sup> son impulsados en su adhesión hacia el sistema de flujo en forma forzada por la empresa haciendo prioritario de lo colectivo el comportamiento en el trabajo del líder y su equipo<sup>405</sup> para condensar la coherencia.

Las relaciones sociales sostenidas en la organización con flexibilidad interna, desarrolladas con el proceso de trabajo son controladas por los mismos mecanismos del flujo atendido que infunde en su práctica a los asalariados una lógica de: “Mantenerse alertos en el proceso y realizar una constante manutención para que no existan cuellos de botella en el flujo de demandas”. En gran medida es reforzada por el discurso de la empresa el cual es adherido a la racionalidad como la búsqueda del cambio de actitud en los asalariados.<sup>406</sup>

## LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

Con relación a la productividad al ser resultado de la comercialización de un insumo o servicio del mercado consumidor, tiende a ser entendida como competitividad; por la fluidez realizada a corto tiempo. El

---

<sup>401</sup> Luc. Boltanski Eve Chiapello El Nuevo Espíritu del Capital. 2ª Edición. Editorial Akal. S.A. 2002. Madrid. España. Pag. 121.

<sup>402</sup> Grupo Krosis. Manifiesto Contra el Trabajo. 1999. Alemania.

<sup>403</sup> Carrillo: Tratado Latino Americano de sociología del Trabajo. Edición. Editorial. “Calificación y Competencia Laboral” Pag. 190.

<sup>404</sup> Carrillo: Ibid. Op. Cit., Pág. 191.

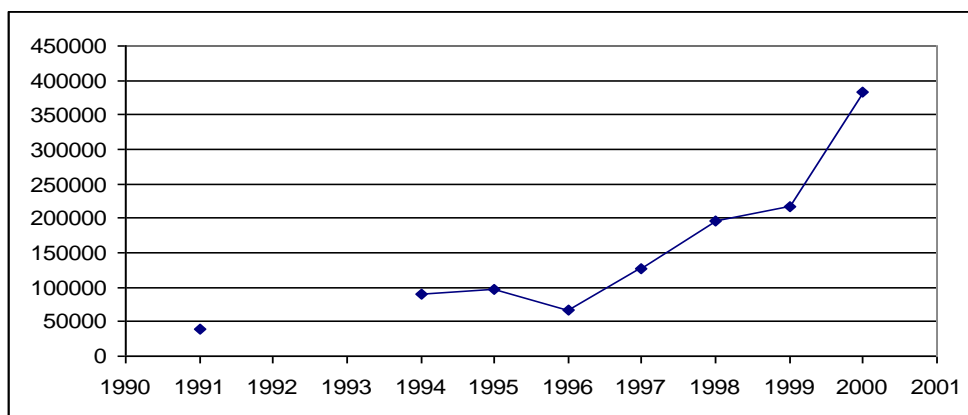
<sup>405</sup> Luc Boltanski El Espíritu del Capitalismo. Editorial Akal. S.A. Madrid. España, 2002 Pag. 122.

<sup>406</sup> Coriat, Benjamin. Los talleres del Post Fordianos. “Tecnología, Mercado, Organización. Pag. 88. Siglo XXI.

cambio de concepción en la forma de accionar debido a las nuevas organizaciones en sus procesos de trabajo indican que la competitividad dependen no solo de los costos, de la inversión y trabajo sino de las relaciones sociales que en este caso vendrían a ser los convenios de subcontratación con la micro empresa y las subcontratadas...(..) <sup>407</sup> Pero la productividad como resultado de condición de gestión, es cuando requiere de modos de cooperación racionales basados en consenso para tener el dominio del control sobre la gestión y entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega.<sup>408</sup>

*“La productividad sea ido creando conforme el proceso de los equipos de trabajo se fueron introduciendo al sistema de flujo, se cuenta ahora con un personal cualificado a la tecnología actual, expertos en su tareas, responsables y competidores; ellos coadyuvan a consolidar los objetivos delineado, los acuerdos que tenemos en cada gestión con la empresa” . <sup>409</sup>*

**Cuadro N° 4.3 PRODUCTIVIDAD DE ENTEL**  
**( Minutos de LD/Empleados)**



Fuente Memorias Anuales de la Empresa y de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Elaboración Fundación Milenio  
La productividad esta medida por minutos de larga distancia vendidos sobre el número de empleados, debido a la competitividad  
Se genera por estos años con el tope de tarifas, que se manifiesta como regulador del mercado.

**En la gestión del 1998**, se llegó a 239.272 usuarios, situación que la superintendencia fija un precio tope por acceso en \$us.180, 07 y el precio tope por uso en \$us. 50,64; llegando a 239.272 líneas en servicio. El tráfico de larga distancia respecto a llamadas internacionales en millones de minutos fue 35,4 y en llamadas nacionales se obtuvo 312,4, con la evolución del servicio de telefonía pública fue 11.147

<sup>407</sup> Zarifian Felipe : Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Edición. Editorial Fondo Cultural Mexico. 2000. Pags. 137.

<sup>408</sup> Novick Martha. La Transformación de a Organización del Trabajo: El Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Editorial Fondo de Cultura México.2000. Nota. En opinión de Coriat) 1995. Pág. 138.

instalados teléfonos públicos en las ciudades intermedias llegaron 69% y para el área rural 26 % muy alejada este negocio se encuentra de la instalación de telefonía fija sigue evolucionando con lentitud, se llega 452.138 .<sup>410</sup>

**En la gestión de 1999**, en la instalación de líneas móviles se tiene 420.344 usuarios en los que el negocio de telefonía pública es 11.465 unidades, instalada en ciudades intermedias con 72%, en el área rural 40%, con relación a la instalación de telefonía fija se tiene líneas en servicio 502.483. Con el servicio de larga distancia en llamadas internacionales medidos en millones de minutos se tiene un 32,1, para las llamadas nacionales fue de 278,7.<sup>411</sup>

Para la gestión 1999 hay cambios en los comportamientos existen mayor expansión en instalación en las ciudades intermedias de igual forma en poblaciones rurales, el consumo de llamadas de larga distancia se reduce, crea un efecto negativo, atribuye ENTEL como defecto al control regulador, cuando ellos 'no previeron tomar medidas con mecanismos financieros. Se comete un despido de 135 empleados reduciendo los costos sociales. Con este hecho nos apoyamos en la afirmación que el control de la empresa tiene ir sobre la red interna como también sobre las relaciones de negociación para que no exista relaciones de conflicto entre clientes internos y empleador.<sup>412</sup>

**En la gestión de 2000**, se llegó con la telefonía celular a 606.693 usuarios. Sí, tomando en cuenta el otro servicio como la telefonía pública fue de 11.770 unidades de las que su instalación se encuentra en las ciudades intermedias con 72%, en las poblaciones rurales se llega a 38%. Pero teniendo una disminución con el servicio de instalación d líneas telefónicas fijas dando como resultado de un estancamiento su dato registrado fue de 502.217, apenas llega al resultado del año pasado. Con el servicio de exclusividad en llamadas internacionales por millones de minutos se llegó a 35,0 y en nacionales a 349,5. <sup>413</sup>

**En la gestión del 2001**, con el objetivo de abrir mercado al termino de la exclusividad, la telefonía celular ampliando su formas de pago se llevo a 408.896 usuarios, en los que la telefonía pública se diversifica con el alquiler de llamados " punto de ENTEL " y aquí ya se diversifica la cuantificación de distinta manera, hay conjunto de teléfonos con precio variables, con un crecimiento de cabinas de 1556 para el departamento

---

<sup>409</sup> Ing. Copa y Ruiz. Emprotel.

<sup>410</sup> Muchos autores. La Capitalización , cinco años después. 2002. F. Molina Editorial Milenio La Paz Bolivia.

<sup>411</sup> Quince años de cambios estructurales en Bolivia. 2001 Editores.L.Calvo y G. Antelo. Editorial Solpalda, UMCA IISEC- La Paz Bolivia.

<sup>412</sup> Piore J. y M. Sabel. La Segunda Ruptura Industrial. Editorial Alianza.Madrid. S.A. España.1990.

de La Paz.. Sin embargo respecto a la telefonía de larga distancia de llamadas internacionales se logra 19,085,573 millones de minutos, expresados en porcentaje el 9% del total que registro de Sittel; en llamas nacionales se logra 192,976,348 millones en minutos en porcentaje se expresa el 91% del total registrado por Sittel de 212,061,921 millones minutos. <sup>414</sup>

Respecto a la telefonía rural es terciarizada por otra empresa Ditter, sin embargo, se logró en expansión de servicio en instalación de líneas telefónicas 297.<sup>415</sup>

Por ser el servidor de mayor inversión ENTEL sale al mercado como otro operador de la red Internet, generando nuevos servicios al público, de igual forma otros negocios establecidos llamados "Cafés Internet". En la ciudad de La Paz, se tiene 56 que es el resultado del 40% de un total a nivel nacional de 140 <sup>416</sup>

**En la gestión del 2002**, el aumento de usuarios fue muy relativa en los mercado de las ciudades troncales casi la cifra llega a 408.806 menor que el 2001, de los cuales se apreciaron un bajo consumo en llamadas en larga distancia, en general estas llamadas fueron superiores mediante el acceso de telefonía fija que logro a un 44% entre las ciudades troncales, y por telefonía pública se llegó a un 37.1%, estos resultados nos dan a conocer de la existencia de una baja el primer trimestre que registro Sittel con 8,63 % menos, del usual tráfico de llamadas de larga distancia que maneja ENTEL a cerca de 80%, y en el segundo trimestre este porcentaje creció a 10,61% correspondiente a este período. Para las llamadas de larga distancia indistintamente sean estas internacionales y nacionales se logro 214, 037,755 millones minutos de los cuales 194, 774,357 correspondiente al 91% de llamadas nacionales y de las llamadas internacionales se llegó a 19, 263,398 millones de minutos logran un 9%. <sup>417</sup>

---

<sup>413</sup> Piore. J y M. Sabel. Ibid. Op. Cit., Pag.

<sup>414</sup> Nota del periódico La Prensa , LP/ Nov./2002.

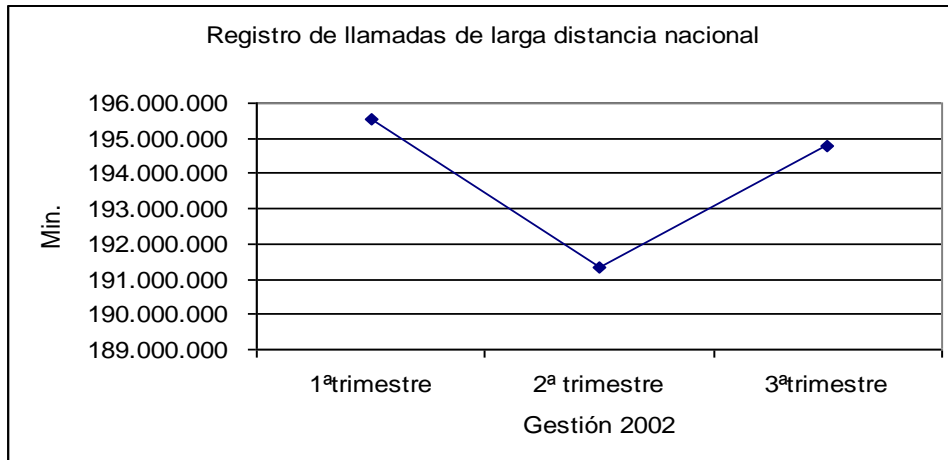
<sup>415</sup> Informa Movil de Entel. Los Empleados entrevistados.

<sup>416</sup> Entrevista a Ing. Salinas Funcionario de Entel. L.P. -06-03.

<sup>417</sup> Nota de periódico La Prensa , LP/ 24 /Nov./2002.

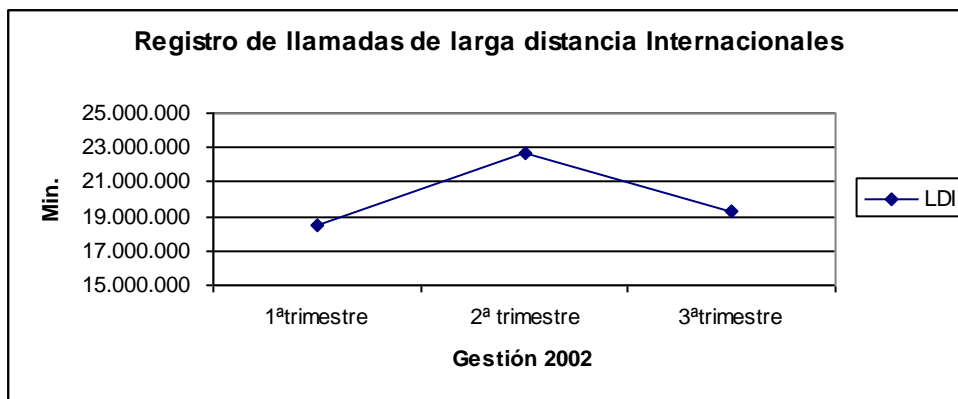


Cuadro N° 4.4



Las llamadas de larga distancia nacionales en la gestión 2002 llegan a un promedio de 91% . Atendiendo aun proceso de oscilación relativo, donde sus descensos no tienen un significado de caída, debido a la aplicación de la estrategia en elevar los precios de mercado.

Cuadro N°4.5



Las llamadas de larga distancia internacionales en la gestión 2002, mantuvieron sus precios regulados provocando un mayor consumo en un determinado período para establecer un promedio de 9%. Asumiendo un proceso de oscilación relativo en los precios con tope, creando una dura competitividad en los precios de mercado internacional.

### LA CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA PRODUCTIVA

La calidad del servicio de larga distancia está expresada en aquellas tareas complementarias a los distintos proyectos que se llevaron a cabo en cada gestión con el único fin de realizar un mejoramiento técnico utilizando su mayor capacidad tecnológica.

La eficiencia se la aprecia con la reconversión de su tecnología, con la especificación de sus profesionales especialistas que comenzaron a dar el cambio con tareas de complementaciones o conmutaciones en llamadas de telefonía de larga distancia nacionales e internacionales, comprendidas en el área de expansión Rural; el llegar a regular el máximo de intentos en obtener el tono con más de tres segundos de espera; llegar a descongestionar las líneas a un máximo de 90 por ciento; habilitar operadores de reclamos, información y llamadas de larga distancia nacional y saber cuantas llamadas nacionales fueron ingresadas en 10 minutos.

Igualmente correspondió saber en la misma magnitud cuantas llamadas internacionales ingresaron por los operadores en el mismo tiempo; la calidad en los requisitos de alquiler de circuitos consiste en arreglar las fallas que tengan los circuitos, sean reparados dentro de 24 horas para el ASL; y de tres días dentro del área rural, también saber en que porcentaje las fallas han disminuido por año; saber cuanto fue el porcentaje mínimo de correlación de fallas reparadas dentro de las 24 horas, ASL; ver en el servicio Satelitales, cuanto es el mínimo de porcentaje de disponibilidad de red, se ha llegado.<sup>418</sup>

Cuadro N° 4.6

### Metas de Expansión, Modernización y Calidad del Servicio Local

METAS	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Requisitos De calidad- alquiler de Circuito:						
Porcentaje de fallas reparadas dentro de las 24 Hrs. ASL	70%	75%	80%	85%	90%	92%
Porcentaje de fallas reparadas dentro de tres días. AER	80%	85%	90%	95%	100%	
Metas de Expansión:						
Tiempo Máximo para la conexión	3mes	3mes.	2mes.	1mes	15días	7días
Porcentaje de Solicitudes Atendidas Dentro del Plazo	70%	75%	85%	90%	95%	98%
Metas de Calidad:						
Porcentaje Máximo reportadas durante el año ASL	44%	38%	32%	26%	20%	15%
Porcentaje Promedio mensual mínimo de corrección de fallas reparadas dentro 24 Hrs. ASL.	70%	75%	80%	85%	90%	93%
Porcentaje de llamadas locales completas	65%	70%	75%	80%	85%	90%
Porcentaje de llamadas de larga distancia completadas en larga distancia Nacional (LDN)	55%	50%	65%	70%	75%	80%

<sup>418</sup> Barja, Grover. Quince años de Cambios Estructurales de Bolivia. 2001 Editores Calvo y Antelo. Editorial Salpalda, UMCA IISEC La Paz Bolivia.

Larga distancia Internacional (LDI)	50%	55%	60%	65%	70%	75%
Porcentaje máximo de intentos de obtención de tono con más tres segundos de espera	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Porcentaje Máximo de Congestión durante el 99% -año	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Porcentaje de llamadas contestadas antes de 10" por operadores de reglamos, Información y llamadas LDN	60%	65%	70%	75%	80%	85%
Operadores de llamadas de LDI	55%	60%	64%	68%	70%	73%
Meta de modernización:						
Porcentaje acumuladote sustitución por tecnología digital u otro tipo de tecnología de punta.	20%	40%	60%	80%	100%	

Las áreas de Expansión Rural que se llegaron a realizar reparaciones y complementaciones fueron: San Ignacio de Moxos, Tupiza, Uyuni, Villamontes, Villazón, Yacuiba, San Borja, Camargo, Copacabana, Llalagua, Monteagudo y Reyes.<sup>419</sup>

La meta en calidad de las gestiones 2001 y 2002 están en el cumplimiento de generara mayores clientes brindando un servicio con máxima calidad de su tecnología en la red satelital – Internet.

La eficacia productiva se logra consiguiendo los bajos costos de operación, resultado de realizaciones por toma de decisiones donde disponen mayor especialización y capacidad competitiva aprendida por los procesos dinámicos constantes en su crecimiento y desarrollados en el proceso de trabajo. Cuyo efecto producirán en la salida del insumo al mercado descensos en sus tarifas, pretendiendo con ello un mayor acceso al usuario y una competitividad en el mercado.<sup>420</sup>

El consumo masivo se manifestó por la vía de la telefonía celular en la gestión 1996, se dio en el hecho que ENTEL elevó sus costos de operación más que sus ingresos, en razón de la demora con sus conexiones de la telefonía celular; logrando como resultado una perdida de eficiencia, su recuperación la consiguió en la gestión 1997, cuando los costos de operación son bajos con relación a sus ingresos logrando bajar sus tarifas, alcanzando de esta forma una eficiencia alta.

En los tres años continuos, el precio tope sirvió de mecanismo regulador de la eficiencia interna de la empresa, es cuando el 2001, con la apertura del mercado y la competencia de otro operador en telefonía

---

<sup>419</sup> Ibid. Barja Grover

celular más cooperativas con la telefonía fija, las llamadas de la telefonía de larga distancia internacionales su costo de llamada era de 43,99 centavos de dólar con relación a los 22 mercados internacionales, llega a un estándar medio el que figuraba por debajo de su tope de 44,04 centavos de dólar, fijado por la superintendencia, en cambio con relación al costo de mercado interno su precio por llamada era elevado, provocando dentro de la habitualidad del usuario un menor consumo. Fenómeno muy distinto respecto a las llamadas de larga distancia nacionales e interdepartamentales, donde la tarifa era relativamente accesible teniendo como resultados totalmente progresivos.<sup>421</sup>

La habilidad de la empresa en su análisis de este comportamiento hizo, de bajar las tarifas aún más de las llamadas internacionales y elevo las tarifas nacionales entre los departamentos, con el motivo de conseguir aumentar el consumo de la parte de las llamadas internacionales y establecer mayores ingresos por las llamadas nacionales.<sup>422</sup>

Como las tarifas van a oscilar, dependiendo de los juegos del mercado internacional, por el parámetro de mediación de la moneda; el dólar americano, que es el que se ajusta las inflaciones entonces el comportamiento cada vez de las tarifas serán irregulares muy flexibles. En la empresa conjugarán el ajuste entre una parte; el mercado internacional y bajar las tarifas.

Cuando sea conveniente y simultáneamente tendrán que subir las llamadas del mercado nacional interdepartamental para compensar y aumentar el tráfico de llamadas internacionales.

La eficiencia Productiva de la empresa estaría en la toma de decisiones, en las soluciones preventivas que realizan los asistentes en el proceso de trabajo en la red, en el equilibrio de las demandas, en controlar la incertidumbre; en todo ese proceso de trabajo donde recibe presión por los útiles socio técnicos para captar mayor ganancia con las tarifas que sean bajas.<sup>423</sup>

A mayor competitividad mayor productividad: la racionalidad de mercado de la empresa basada en mayor productividad y menores costos operativos, fue también aplicado con los recursos humanos de la empresa, y es en esta medida, que la relación de bajos costos sociales incrementó la productividad.

---

<sup>420</sup> Ibid.

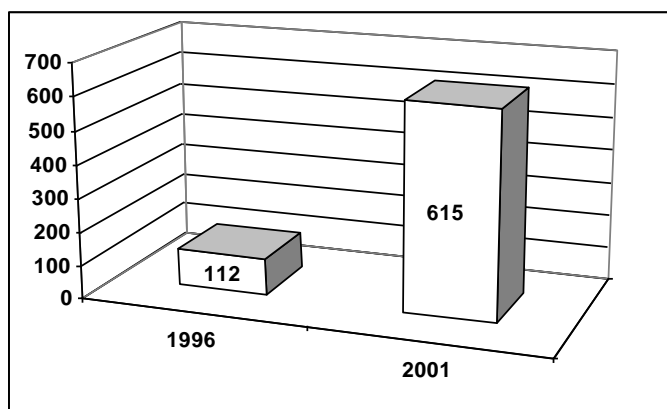
<sup>421</sup> Ibid.

<sup>422</sup> Ibid.

ENTEL privada, explica su productividad con un efecto de comparación entre cuantas líneas han instalado en los períodos de 1991 – 1996 y cuanto ha alcanzado la apertura del mercado en el segundo período de 1996- 2001. El efecto demostrativo muestra cuanto era la productividad con mayor número de empleado y cuando es su aumento en productividad con menor numero de empleados.<sup>424</sup>

Cuadro N° 4.7

### NUMERO DE LINEAS POR EMPLEADO



La relación del capital operativo con el capital variable es de reducirlo cada vez más, este comportamiento es visible con la parte del personal operativo de ENTEL móvil, como en la sección ventas y negociaciones, que para el 2002 contó con una mayoría de personal externalizado.<sup>425</sup>

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL DESARROLLO DE GESTIONES EN LOS PERÍODOS 1998-2002

La cúpula de la estructura es un compromiso del acuerdo de capitalización en donde coexisten los socios mayoritarios como los minoritarios y sus representantes síndicos y gerencias jurídicas que defienden los interés de ambos socios.

La organización de gestión comienza ha tener forma en las funciones para un nueva integración del proceso comercial que prosperó a medida que fue sosteniendo relaciones de negociación con la subcontratación de Microempresas, pequeñas empresas, proveedores.

<sup>423</sup> Ibid. Barja.

<sup>424</sup> Memoria Entel 2001

<sup>425</sup> Ibid.

Existe en los subcontratos de la micro empresas, pequeñas firmas, una implicancia salarial en la ganancia porcentual, desigual del excedente obtenido por los distintos procesos de negociación comercial de sus diversos insumos; tan distintos y lejanos a los salarios que gana el asalariado con contrato directo con ENTEL; sabiendo que los asalariados de Emprotel asumieron garantizar el flujo atendido con mayor responsabilidad que los ENTEL. La acción de garantizar el flujo significa generar mayor presión hacia sus condiscípulos de Emprotel para generar una competitividad con ganancia extraordinaria. Por otra parte es aumentar su relación de servilismo al empleador

La administración horizontal responde al mecanismo del flujo conjuntamente con la tecnología que irán innovando más los procedimientos y complicando otros; provocando una constante reducción del personal del área administrativa; en el trabajo en red de la comercial como en el área de marketing donde existe una mayor intensidad con los subcontratados en servicio al cliente, con las telefonistas, línea gratuita. ( ver anexos)

La valorización de la fuerza de trabajo de esta colectividad asalariada se centra en el alto rendimiento de su desempeño producto de su movilización de su fuerza de trabajo que genera el control del flujo manteniéndolos subordinados al proceso técnico del capital ya vendido (comercial)

Se trata de una desarticulación total de la antigua gestión fordiana para dar salto a otra nueva con mayor dinamismo; llamado flujo atendido, sostenido por el modelo Kam ban desarrollado por la atención a la demanda de mercado a un producto ya vendido, poniendo en conocimiento la venta por adelantado lo que significa que tanto las secuencias como sus procedimientos ya son programados; el comienzo de las secuencias es por la etapa final – el mercado- en la que ingresa a través de los grupos subcontratados en Marketing; luego pasan a la etapa intermedia que se complementa para llegar a la etapa inicial operativa. El recorrido de este mecanismo es corto, pero exige mucha sistematización de información en cada pericia operativa necesaria como lleva a cabo los Software, útiles informáticas tecnológicos que les ayudan a generar con calidad y exigencias técnicas sus procedimientos con una renovada previsión, diagnóstico, planeación para su realización de negocios sustentada en base a un ahorro de inventario sin stock, la relación de negociación la realizan por adelantado con sus proveedores de insumos que son requeridos a bajo costo. Por otra parte es importante el justo a tiempo, concierne al ámbito de la planeación comprendido en la simplificación de tiempos muertos que demandaban los procedimientos de concepción y planificación, contemplados en aquella administración jerárquica vertical a un tiempo necesario, para la utilización de útiles, base de datos y aceleración de sus procedimientos de la

información permitiendo una optimización en la búsqueda de sus soluciones y luego ingrese estos resultados como producto nuevo al mercado.

Las relaciones entre las secuencias con los modos de operación sin fallas se simplifican, se aceleran en el flujo y van a conformar la tecnología de la información desarrollada por su Intranet; todos los tiempos de sus secuencias están sincronizadas en tiempos limitados o necesarios, provocando una aceleración de ritmos de trabajo para dar cabida a otras soluciones demandadas, generando una prolongación de jornada de trabajo donde solo serán pagadas 8 horas, que tendrá efecto en la sobre explotación de la fuerza de trabajo en el valor de uso como de cambio, pero si su valor se generará en el capital invertido por adelantado.

Este acuerdo consensuado fue el inicio de una gestión integrada a una red sostenida por relaciones de negocio internos que sobre lleva a una organización con coherencia. Pero dentro de la productividad los consensos responden a una condición de gestión que sostiene el subcontratado con la empresa para tener el dominio del control sobre la gestión y entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega.

La realización de contratos para los asalariados calificados se realizó mediante otro convenio con condiciones hasta el año 2001, señalando la modalidad con contrato privados abiertos, temporales, con la ley del trabajo, para los empleados nuevos, el empleo de eventual cambia con otra modalidad que es mediante la acción de pasantía, sin seguridad jurídica, sin seguridad de los derechos laborales.

El mecanismo genera un ahorro en tiempo de su ejecución como también operativa dando significado aun acortamiento de tiempo necesario con un alargamiento de jornada de trabajo; cuanto mayor tecnología mayor variedad de insumos para vender o modalidad en su comercialización, generando jornadas largas.

Con relación al trabajo con automatización, y servicio al cliente; el numero del tiempo de uso rotativo significa generará las alargas jornadas de trabajo.

Fue por el libre albedrío de los empleadores el que utilizaron al empleo de acuerdo a sus propios fines, en señal de un ejercicio autoritario.

Todas estas condiciones del mecanismo dinámico se desarrollan sobre la base de una flexibilización productiva, que tiene como principio acortar las secuencias aumentando la movilización de la fuerza de trabajo, su jornada y su tensión. Su efecto se expresa en mejorar el flujo, aumentando su dinamismo

abriendo paso a la tecnificación que simplificará las tareas simples del sistema e indirectamente expulsará el trabajo mecanizado de un operador (Emprotel) o técnico.

Exige el trabajo una mayor calificación en saberes conocimiento especializado como en su capacidad de adaptación para que los asalariados que la apliquen sean dóciles, móviles y polivalentes.

El mecanismo del flujo dinámico crea una integración funcional dentro de la red interna que consiste en mantener a las relaciones de negociación con las empresas subcontratadas acuerdos estabilizados con reglas claras; con el objeto de dar coherencia al mecanismo de interrelación en comunicación y participar en el mecanismo comercial del flujo atendido. También mantiene controlada a la fuerza de trabajo a través de los útiles con tecnología informática de los Software y sujeta a una movilización donde sus capacidades de atención, responsabilidad y conocimientos de los asalariados se encuentran sometidos al mecanismo del flujo ocasionándoles tensión para que las renovadas soluciones de información redunden en bajos costos; en pocas palabras hay coerción para que se adhieran (ajusten) a la metodología, sin dejar de lado a las cualidades objetivas ingresadas por el mercado como “la calidad total” de la tecnología y la “competitividad”, requieren ser aplicadas con las exigencias técnicas de los útiles. En otras palabras el control de la empresa va estar en la observación de la estabilidad de los grupos de trabajo en que exista una adecuación entre elevar la presión a la fuerza de trabajo para impulsar una economía de ahorro en el capital invertido con la existencia de una mayor competitividad productiva en los asalariados, que es el impulso a su adhesión de su conducta, de sus saberes y subjetividades.

Existe otro factor implicante que coadyuvará en el proceso coercitivo, expresado a través de presiones para que se adhieran la colectiva asalariada sean moldeados a sus normas en igual medida a su racionalidad de la empresa – cambio de actitud- mediante el uso del comportamiento del manager y equipo utilizarán medidas de presión como prioridad colectiva

Los indicadores realizados por ENTEL nos señalan que para la gestión 1998 con la medida de control regulador de un tope en el precio en las llamadas nacionales e internacionales como en su acceso, fue una dificultad de impedimento en la rebaja de sus costos, sin embargo aún en los resultados fueron alentadores en especial en ciudades intermedias y rural.



## CAPITULO VI

### LA COHERENCIA EN EL COMPORTAMIENTO.

Pero hay otros aspectos que resaltan en el lapso de tiempo en que son conjugados con su advenimiento los procedimientos al tiempo de ser cumplidas. La coherencia en el comportamiento se comprende como un proceso de control bajo presión que impulsa en la conducta de los asalariados con influencia de la lógica del sistema del flujo.

Presión en la Conducta social de los asalariados.-

Las relaciones humanas en la empresa van hacer sostenidas bajo las siguientes normas:

El Staff va exigir conducta: normas de respeto, con reciproca rectitud, en armonía, y mucha ética profesional.<sup>426</sup>

la calidad total del insumo, en su proceso de comercialización tiene que satisfacer tanto a los clientes del mercado de consumo, como a la empresa en la calidad de su servicio. *“Las soluciones realizadas por los asistentes de equipos, el manager la toma como suya y cuando son de los manager el Staff opta como suya”* <sup>427</sup> es cuando la lógica del flujo –“en proponer mejoras para una ratificación transparente”- se afirma este ejercicio de ratificación en el comportamiento de la empresa.

Ante las exigencias técnicas que colaboran en el sostenimiento a las relaciones de dependencia del flujo, la flexibilización productiva ira cambiando el carácter del trabajo expresado en la dinámica de su trabajo que aleja, o desarticula totalmente al asalariado de las relaciones de comercialización ( de la producción) componiendo a las relaciones técnicas (de especialidad) tengan mayor relevancia mercantil <sup>428</sup> la empresa opta con tomar Medidas de presión en el comportamiento como prioridad colectiva a los asalariados para su adhesión al mecanismo de trabajo se mantengan subordinados y movilizada su fuerza de trabajo y, sea expresada al interior del trabajo de equipo a través de la aplicación de la lógica del flujo en un marco normativo.

### LA IDEOLOGIZACIÓN DEL DISCURSO Y SU IMPLICANCIA.-

Otra medida de la empresa va desarrollar para elevar el sentir de los asalariados se autentifique y el trabajo del líder y su equipo mejore la calidad de sus servicios y se identifique con la empresa más que con la tecnología; se encuentran capturados; y es cuando el control se naturaliza con el conocimiento

---

<sup>426</sup> Notas sustraídas del reglamento interno: pag.33- año 2002.

<sup>427</sup> Afirmación de los ingenieros encuestados: La Paz – 08-03.

<sup>428</sup> J. Petras : revista Informe Dos generaciones de Trabajadores Españoles . Editorial Ajo Blanco, Barcelona-Madrid. 2000.

intelectual, abstractos pero con acciones que mueven cosas; entonces es cuando hay fetichismo de las cosas que afirman la capacidad profesional, la relación de ser clientes, alejando toda relación de ser empleados de una empresa. Para mejorar sus capacidades con la demostración de sus ideas y obtener el control de sus subjetividades; la empresa planificó un taller con el objetivo de introducirlos al cambio de negocio.

Una parte del discurso de centro dirigido a los managers. (Lideres de equipos de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos trazados en cada gestión comprometidos con la ENTEL S.A.)

*Los profesionales que fuimos seleccionados con una contratación abierta privada recibimos una capacitación que consistía de la nueva organización y el cambio de tecnología nos hablaron... “Somos **los remeros del barco, la dirección en que naveguemos tiene que haber un mismo sentido y un comando, cualquier falla dependerá de cada uno de nosotros, será comprendida como la desviación de su curso señalado**”.*<sup>429</sup>

Es asumir con esfuerzo y responsabilidad profesional un compromiso de cumplir las metas trazadas por la empresa sin fallar, en el compromiso mutuo que ellos describen como vivencia en su presente afirman que hay un esfuerzo de dar todo de “si mismo”.

Existe otra parte del párrafo que comienza... “La evolución del negocio tiene su propia sistematización dirigida en el cliente y en las distintas ofertas de servicios delimitadas en nuestro desarrollo e innovación de las diversidades tecnologías donde nuestra competitividad en el mercado han demostrado... Para ello nuestro espíritu emprendedor tiene que ser elevado, pro activo y trabajar con mucha transparencia, requisito para vencer a la competencia. El negocio seguirá evolucionando mientras la autonomía de la empresa mantenga su curso con la apertura del mercado , obtenga a mayores clientes brindando con eficiencia cada vez mejores servicios.”<sup>430</sup>

El contenido entre líneas de este párrafo, nos ha llevado a analizar a su entender de los empleados antiguos la nueva valorización, comprendida en la descripción de las características del espíritu emprendedor son apreciadas dentro de dos temas; la competencia y la autonomía.

---

<sup>429</sup> Entrevistados: Ingenieros; Herbas, Salinas, Villarroel.

<sup>430</sup> Entrevistados: Ingenieros; Caceres, Villarroel, Peñarrieta , Salinas, Hervas.

“Se encuentra dentro de una situación de competencia que se vive día a día en la empresa, en la lucha de superar tu confianza en tus propias capacidades y autosuficiencia, con el objetivo de acrecentar en ti mismo el poder de decisión”<sup>431</sup>.

Respecto a la autonomía que existe en el desempeño, “Prevalece la pro actividad que consiste en adelantar tus ideas creativas convirtiéndolas en iniciativas de la empresa. Esto es posible con un espíritu de superación que cada uno de nosotros desarrolla en tu propia persona y transparentas procediendo en tu desempeño cada tarea con excelencia profesional; en esa medida La autonomía, es la dinámica de nuestros procedimientos de crear negocios adquiriendo mayores disposiciones para contar con una actitud veloz, eficaz para con el cliente “...<sup>432</sup>

Continua ...” igual forma, esta dinámica acrecienta para la empresa muchas proyecciones en materia de negociación, que son atendidas por las “unidades de negociación “ entendidas como trabajo de “ equipos”, en ellas se destaca el espíritu de líder desenvuelto en la confianza hacia sus condiscípulos con transparencia en las ideas para una comunicación con sugerencias y no con autoridad.”...<sup>433</sup> En este párrafo que nos introducen los asalariados notemos sus subjetividades que la empresa les induce a moldearlos a sus normas como a su lógica.

La lealtad...- “Es responder con soluciones eficazmente a los problemas que se nos presenta en todo tipo de negociación”...<sup>434</sup>

La ética profesional .- “Es el control de relaciones sociales y técnicas en la empresa”...<sup>435</sup>

El significado de las últimas líneas generan una oportunidad dada por la empresa, sentimiento que en ellos no se ha perdida desde la antigua empresa.

Con relación a su discontinuidad se la entiende con el siguiente párrafo enlazado a la nueva concepción de la empresa moderna , que la aceptan con su comprensión , se puede comprender en su descripción de las características del espíritu emprendedor se desarrolla dos valoraciones nuevas como ser; la competencia y la autonomía prevalecen en ellos no como una vivencia sino como una concientización.

---

<sup>431</sup> Desarrollo en las apreciaciones en La ideologización del discurso( en el presente)Ing. Salinas,Cuevas,Contreras.

<sup>432</sup> Entrevistados a los Ingenieros: Caceres, Salinas, Hervas, Contreras, Villarroel.

<sup>433</sup> Ibid. Entrevistados.

<sup>434</sup> Entrevistados a los Ingenieros: Caceres, Salinas, Hervas, Cuevas, Contreras, Villarroel, Almaraz..

<sup>435</sup> Entrevistados : Almaraz, Alarcon, Puch, Villarroel, Hervas, Caceres, Salinas,

## **EL CONTROL DE LA FUERZA DE TRABAJO FUERA DEL FLUJO .-**

La utilización en estos objetivos esta comprometida a una responsabilidad colectiva que, prima hasta concretar su legibilidad en responder en la usanza de la norma “ética profesional” y en la adhesión con la empresa haciendo notorio en la movilización de estos saberes como un aprendizaje, para el trabajo de grupo.

## **ASUMEN LA PRÁCTICA DE POLIVALENCIA**

A partir del 2001, en la empresa se genera una polivalencia con cambios en la composición de obreros profesionales en su calificación a los que se los llamo profesionales múltiples o expertos desempeñados en la labor de managers, coordinadores de sus asistentes, estarán catalogados como los de mayor pericia técnica para el desempeño de muchas funciones guiadas según la clase de soluciones atendidas y comprendidas en el cumplimiento de “justo a tiempo”, <sup>436</sup> conformados por pequeños grupos de 5 personas con capacidades de atender diversas demandas entendidas en distintas áreas del ramo de la telecomunicaciones o también de integrar tareas distintas con funcionarios de empresas subcontratadas con quienes sostienen en la conjugación una interacción fluida, donde no hay tiempos fijos sino compartidos a razón que no existe estándares, ni puestos establecidos <sup>437</sup> para las tareas de planeación sostienen constantemente reuniones con sus Manager; no marcan ningún carácter de aprendizaje social sino de tomas de decisiones mediante el intercambio de puntos de vista técnicos, debilitando un enriquecimiento corporativo social, la adquisición de “calidad total” se encuentra en el desenvolvimiento práctico del proceso del flujo atendido y la experiencia para su atención es calificación curricular, no conforman talleres de capacitación técnico los empleados, tampoco tienen sindicato.<sup>438</sup>

Se desarrolla otra polivalencia calificada con pericia técnica en la parte operativa de tráfico, su deber se encuentra en realizar muchas funciones individualmente, cuentan con rotación existe una incipiente relación de crear grupos de calidad total, pocos son los que se encuentran en puestos claves, el resto de los asistentes son jóvenes profesionales que no tienen consolidado su puesto de trabajo.<sup>439</sup>

---

<sup>436</sup> Coriat, Benjamin. EL TALLER Y EL ROBOT- Ensayo del Fordismo y la Producción en Masa-1° Edición en español. Siglo XXI. S.A. 1992.Mexico.

<sup>437</sup> Caraat: Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo- La flexibilización de las organizaciones en América Latina-. Editorial Fondo de Cultura. Mexico. 2000.Pag. 138.

<sup>438</sup> Entrevista al Ing. W. Hervas –LP- 05-02 y 06 – 03.

<sup>439</sup> Entrevista a Ing. E. Orgaz LP-08-03.

La polivalencia que se desarrolla en servicio al cliente adecuada a múltiples funciones en que los empleados se desempeñan como vendedores, cobradores o promotores, telefonistas su organización no esta comprendida en realizar trabajos en equipo sino en turnos e individualmente, asumen la pericia técnica en brindar una excelencia en servicios, y son empleados desprotegidos de toda consolidación de su puesto. <sup>440</sup>

La manifestación de esta polivalencia se expresa con la flexible movilidad horizontal existente cada vez más con el ensanchamiento de los segmentos ocasionando una mayor nitidez en los cambios de condiciones de trabajo en los asalariados subcontratados.<sup>441</sup>

La polivalencia de los Free Lance, empleados de las empresas subcontratadas, su contrato es por un salario base y este se iría ampliando conforme el porcentaje de ganancia generados por las negocios realizados con los clientes, por producto cerrado.<sup>442</sup>

(Ver anexo de gráficos de la composición proporcional de los asalariados subcontratados con los hijos.)

En el ámbito de su trabajo con movilización que marca sus ritmo

b) En el ámbito de sus ritmos de trabajo con movimiento, los asalariados adquieren un auto control emanado por la lógica del proceso de trabajo en cuanto a poder organizar sus tareas como en equipo por si mismos <sup>443</sup>

**EL TRABAJO DE GRUPO.-** garantiza su trabajo, sin la necesidad de jefes, sino de entrenadores o coordinadores, son equipos que se encargan de hacer ellos mismos el trabajo de atender al flujo de las demandas, además, entre ellos se supervisan, se vigilan y verifican su trabajo, con el auto control y autonomía que se desarrolla por la implicancia al mecanismo dinámico de comercialización o red interna, con una fuerza de trabajo de asalariados baratos existente en el desempeño, suele convertirse en su propia regla de presión logrando su propia autonomía en el trabajo, haciendo notaria en la competencia interna, y sea expresada entre los empleados subcontratados, externalizados, la competencia funciona como medida de control, frente a la ética profesional de los empleados. <sup>444</sup> (creen tenerla) la autonomía que existe como auto control que produce un desplazamiento desde afuera hacia dentro, generando en

---

<sup>440</sup> Entrevista al Personal de trabajo de Odeco. LP-08-03.

<sup>441</sup> De La Garza Toledo, Enrique: Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo – La flexibilización de las Organizaciones en América Latina.. editorial. Fondo de Cultura . Mexico, 2000.Pag.138.

<sup>442</sup> Entrevista: Lic. Ronald Villarroel Gerente de Metanoya . LP-08-03

<sup>443</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello. El Nuevo Espíritu del Capitalismo. 2º Edición.editorial. Akal, S.A.2002. Madrid España.

<sup>444</sup> reglamento Interno . Entel .1999-2001.

el ámbito de trabajo una ambigüedad confianza. <sup>445</sup> Ellos mismo se presionan y pueden expulsar a otro asalariado; en este ámbito pueden haber expertos, o consultores” como el papel del líder.. <sup>446</sup>

- a) **su papel de líder (modelo)**, se presionó a él mismo, bajo esta actitud y en resonancia de la presión de trabajo, ellos ejercieron presión sobre los equipos de trabajo en cumplimiento al modelo de la competencia. C) tomando en cuenta de haber hecho posible por medio de su movilización <sup>447</sup>
- b) **La función de los asistentes**, que es una generación de profesionales jóvenes que siguen al líder en el desarrollo de sus proyectos, o sistemas, son los que llevan a cabo diagnósticos, proyecciones de solución o en algunos casos cuando han demostrado su capacidad son aptos para aplicar con software macros y al mismo tiempo son los tienen contacto con los proveedores. <sup>448</sup>
- c) **La función de los expertos**, se entiende con el rendimiento técnico, posee información innovadora especializada
- d) **Por otra parte el desarrollo de las micro funciones**, son realizadas por los grupos de trabajo dirigido a servicio al cliente, -subcontratados de: Entel -10, Movil de Entel, Fee Lance Diviniur, Metanoya, Accdeco- quienes pasan al sistema de las solicitudes de las demandas de los usuarios (clientes externos) en los diversos servicios a las áreas de operaciones Emprotel, Entenet.
- e) **Otro grupo con funciones directas en procesos de automatización** son las telefonistas Call Center divulgan la información procesada<sup>449</sup>
- f) **Las funciones del manager**, que parten de una gerencia de gestión, donde las funciones están Inter. relacionadas desde una sola área la comercial e Inter. relacionarse con marketing, y luego los apoyos que son las necesitadas para su funcionamiento en red.

## LA CAPACITACIÓN

La capacitación responde al proceso de selección como al “interés” coyuntural que se desarrollaron en aquellas etapas de re estructuración de cambio en nivel y funciones concerniente a la estructura del empleo, el área con mayor requerimiento fue la comercial con la capacitación al personal nuevo de vendedores de puerta a puerta, a los de unidad de negociación, Key Accounter, de mercado técnica, bajo

---

<sup>445</sup>Boltanski Luc, Eve Chipello: El nuevo espíritu del Capitalismo. Edición. Carlos Prieto del Campo. Editorial Akal. S.A. Madrid España. 2002

<sup>446</sup>. Luc. Boltanski, Eve Chipello. El nuevo Espíritu del capitalismo. Edición. Carlos Prieto del Campo. Editorial Akal. S.A. Madrid España. 2002

<sup>447</sup> Durand, Jean Pierre. La Chaîne invisible. Paris: Seuil,2004.

<sup>448</sup> Luc. Boltanski, Eve Chipello. El nuevo Espíritu del capitalismo. Edición. Carlos Prieto del Campo. Editorial Akal. S.A. Madrid España. 2002

<sup>449</sup> Grupo perteneciente a la Línea gratuita 800-10-10-10

la realización de pequeñas empresas contratadas, con una constancia regular a corto tiempo de tres semanas.<sup>450</sup>

Por otra parte el grupo de polivalencia funcional su capacitación en el cambio de sistemas y equipos se desarrollo en ciudades troncales bajo un tratamiento clasificado y específico, solo en aquellas personas que las necesitaban, con duración corta y continua.<sup>451</sup>

También se apoyo a la capacitación de especialidad profesional a los grupos de Managers y asistentes con entrenamiento en sistemas, manejo de unidades de negociación, <sup>452</sup>en empresas que radican en países como Argentina, Colombia, siendo promovidos por Telecom. Teniendo como objetivo de cualificar su desempeño en la ardua tarea en dar solución a las demandas.<sup>453</sup>

Un funcionario antiguo nos hace una comparación relevante en el sentido que significaba para la empresa estatal la capacitación y cual es su valoración actualmente y nos dice: .... *La diferencia que yo encuentra entre las dos empresas con respecto a la capacitación es, en la estatal era una obligación para nosotros ,nadie podía rechazar o rehusar a la capacitación porque ponía en riesgo su puesto de trabajo y los años de experiencia, en la actualidad la experiencia es exigida por la empresa pero no es valorada a la calificación del empleado, su relevancia se encuentra en los títulos de maestrías, cursos de actualización dirigidos por universidades no por instituciones, además entre otras cosas, nos exigen que sea personalmente lo realice....* <sup>454</sup> En las etapas de las gestiones 2001 al 2002 deja para la empresa tener relevancia a la capacitación .

Esta etapa de cambio del 2001 al 2002 enfatizaba a la calificación que se encontraba sometida a un proceso de clasificación según especialización de sus funciones, a la capacitación ponderada a una simple acción de entrenamiento obligatorio en caso de ser rehusada el empleado ponía en riesgo su puesto de trabajo y los años de experiencia sino estaba expresada en un reconocimiento de título académico se quedaba sin mayor relevancia, esta modalidad adquiere mayor visibilidad en los años 2002 donde el

---

<sup>450</sup> Entrevista a Michael Tedesqui Manager Key Acounter Movil de Entel. LP- 08-03

<sup>451</sup> Documento Convenio Colectivo 1997.

<sup>452</sup> Felipe Sarifian . Tratado Latino Americano de sociología del trabajo. – En “Calificación y Competencia Laborales” pags.188.- Nota: que responden a capacidades , “saberes” técnicos , que son de procedimiento, que son conceptualizados con el uso de la informatica, “saberes” que permiten realizar y de transmitir análisis en situaciones de hacer frente. Y dice: “ La capacitación en este orden significa un control de la calificación y capacidad de decisión.”.

<sup>454</sup> Entrevista al Lic. Carlos Almaraz. En dos fechas: LP-05-02 y LP-06-03.

proceso de capacitación deja de tener intensidad, por su carácter individual con una especificidad única tanto en relevos .<sup>455</sup>

A partir del año 2002, dejo de tener relevancia la calificación del diploma para dar ponderación a la calificación de su capacidad e iniciativas que tienen el empleado para responder con responsabilidad, pericia su trabajo; con predisposición a ser movable y asimilación de las normas. La evaluación que se realiza es de tipo representaciones mentales, con la finalidad que la persona tenga mayor aceptación a su trabajo; otra evaluación es a nivel de situaciones concretas que refuerzan a) actitud frente al trabajo; b) actitudes frente a la empresa<sup>456</sup>

La capacitación cambia su modalidad con relación a los grupos de (producción); es interna , se interioriza la calificación en las reuniones de equipos cuando se exhibe en las propuestas, sugerencias de los asalariados asistentes que hacen notar un aprendizaje abierto, dinámico a su manager, en igual medida demuestran sus capacidades en saberes ( nuevas modalidades en soluciones , creatividad, conocimientos académicos, ) en desarrollo al efecto competitivo, se asemejan a un pequeño grupo de calidad total sin talleres de aprendizaje constante, ni tampoco con un alcance de ser dirigido a un grupo totalmente homogéneo<sup>457</sup>

Y yéndonos a un plano más elevado donde se lleva a cabo reuniones de proponer “nuevos propósitos” a las soluciones con mejoras en la coordinación sosteniendo los managers de ENTEL, Emprotel, Datacom, dirigidos a un socio experto en presencia del presidente de ENTEL. Allí, el aprendizaje es vivido, hay mas autonomía en la calificación; existe en la practica una modelación (audiovisual, retro proyector, etc.) En este tipo de encuentros es donde amplían y desarrollan sus capacidades creativas, básicamente pueden resolver soluciones aquí, es aceptar este tipo de flexibilización que permite “integrar” la mente y la mano. (Trabajo operativo).<sup>458</sup>

---

<sup>455</sup> Ibid. En fecha LP- 06-03.

<sup>456</sup> Entrevista a la Lic. Mariana Carrión Recursos Humanos en fechas: LP-06-03.

<sup>457</sup> Esthela Gutiérrez Garza. La Ocupación del Futuro. –reconversión Tecnológica y Flexibilización Laboral- V Soria. Pags.110. Fundación Friedrich Ebert. México. Editorial Nueva Sociedad. 1990.

<sup>458</sup> Es la afirmación de Krl Pitz ( alemán) la misma comparte Piore Sabel. Nota: hacen una referencia a la categoría flexibilización Productiva, señalada bajo los términos de Piore Sabel como fluidez. coord.. Esthela Gutierrez Garza. La Ocupación del Futuro. –Nuevas tecnologías, estrategias de dirección y el futuro del Trabajo.- Pag.56. Fundación Friedrich Ebert. México. Editorial Nueva Sociedad. 1990.



Las relaciones de trabajo se encuentran en la expropiación del saber del empleado y su crecimiento de falta capacitación formal por parte de la empresa. <sup>459</sup>

## **LA CAPACITACIÓN INDUCCIÓN A LA NUEVA GENERACIÓN**

La nueva generación mediante sus apreciaciones subjetivas en los temas de la competencia; la autonomía enfocan con transparencia los valores de la nueva empresa, inculca a sus empleados como aspecto importante en la comunicación interna de las relaciones laborales de la empresa para mantener nuevos hábitos culturales.

La forma en que se desarrollan estas capacitaciones de concientización son mediante juegos de comprensión a cerca de los temas de valoración que la empresa inculca a los empleados manteniendo un enfoque en el espíritu que vive en cada individuo:

### ENFOQUE AL CLIENTE:

*Considerar al cliente como el principal proveedor de trabajo y satisfacción del cliente como su valor fundamental. Disponibilidad de escuchar al cliente interno y externo, anticipándose y respondiendo velozmente a la exigencia identificadas.*<sup>460</sup>

Hay dos factores que rebela este párrafo:

- A) El cambio de relaciones laborales abocadas a las relaciones de mercado como es el vender.
- B) Expone una actitud como regla que debe tener el vendedor.

### ESPÍRITU DE EQUIPO:

Imagen central Los lobos

Literatura:

Trabajar con espíritu de equipo, minimizando los conflictos y maximizando la eficacia del intercambio de información y del al contribución profesional, en función del resultado común para la compañía y el grupo.<sup>461</sup>

---

<sup>459</sup> Ibarra Colorado Eduardo : El tratado Latino Americano De Sociología del Trabajo. – Organizaciones y Empresas - Editorial Fondo Cultural . México. 2000 Pag. 271.

<sup>460</sup> Recursos Humanos Entel :Cartilla de capacitación sobre el tema La Paz – Bolivia .2004

<sup>461</sup> Ibid. LPZ-Bolivia –2004.

Tiene una comprensión de una segunda regla del vendedor; actúa con eficacia en el proceso de negociación en beneficio de la empresa.

### INNOVACIÓN:

Imagen central Un Chimpancé

Literatura:

Asegurar el desarrollo de soluciones con innovación y promover nuevas modalidades para el mejoramiento de los procesos y de los sistemas existentes, con el objetivo de reforzar posicionamiento de la compañía en el mercado.<sup>462</sup>

3a Regla del vendedor:

Ser innovador creativo con la tecnología que dispones con el objetivo de ser líder en el mercado. "Sitúate como el mejor en la competencia."

### ESPÍRITU EMPRENDEDOR:

Imagen central Un delfín

Literatura:

Comprometerse con el logro de resultados concretos y saber asumir la delegación de responsabilidades como una oportunidad, sin solicitar a los jefes superiores la resolución de los problemas correspondientes al propio ámbito de responsabilidad.<sup>463</sup>

El espíritu emprendedor se aleja de toda paternidad.

### PROACTIVIDAD:

Imagen central Una familia de osos.

Literatura.

Ser proactivo anticipando e influenciando los eventos.

Asumir y desarrollar también a partir de señales débiles, las oportunidades que se presentan en el propio contexto y formular propuestas e iniciativas útiles para el logro de los objetivos de la compañía y del grupo.

<sup>464</sup>

---

<sup>462</sup> Ibid. LPZ-Bolivia-2004.

<sup>463</sup> Recursos humanos Entel : cartilla de capacitación sobre el tema. LA Paz- Bolivia .2004.

<sup>464</sup> Ibid. LPZ- Bolivia –2004.

5a Regla.- es utilizar la perspicacia en los logros de los objetivos de la empresa.

### EXCELENCIA PROFESIONAL.-

Imagen central Una Leona

Literatura.

Desarrollar la propia competencia de manera continúa, responsabilizándose por el propio proyecto de crecimiento profesional, para contribuir el éxito de la compañía y del grupo.<sup>465</sup>

6a Regla. La competencia genera un crecimiento profesional que lleva al éxito, tu éxito es de la empresa.

### LA TRANSPARENCIA :

Imagen central Una foca

Comprensión:

7a Regla. Respetar las reglas de la empresa con mucha ética profesional.

\*(Ver en el anexo 3 de manera completo)

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES DE TRABAJO.-** Los cambios producidos, en el transcurso del pasado al presente, sigue creando en ellos una subjetividad de ser privilegiados, seleccionados tratarse de acciones muy significativas y mantiene como una vivencia sobresaliente en su discurso. Otro párrafo sería; “recibimos \_capacitación de la nueva organización de la empresa y el cambio tecnológico”, argumentan estas líneas intentando mantener un sentir de compromiso, acercamiento y su participación en la empresa.

El significado de las últimas líneas generan una oportunidad dada por la empresa, sentimiento que en ellos no se ha perdido desde la antigua empresa.

Con relación a su discontinuidad se la entiende con el siguiente párrafo enlazado a la nueva concepción de la empresa moderna, que la aceptan con su comprensión, se puede comprender en su descripción de las características del espíritu emprendedor se desarrolla dos valoraciones nuevas como ser; la competencia y la autonomía prevalecen en ellos no como una vivencia sino como una concientización.

la estructura de la organización, en primer lugar de eliminar los niveles, funciones de las áreas establecidas y conformar un centro de comercialización que del cual va a partir todos los procedimientos de los grupos de trabajo movilizados e interrelacionados a una correlación de fuerzas que serán integrados

con el nuevo mecanismo; generando un ámbito donde se presente con coherencia una gestión, bajo el desarrollado de una administración horizontal .

Toda esta colectividad constituyen un perfil de obreros calificados con la predisposición y capacidad de ser moldeados, movibles, flexibles para cumplir funciones de mayor responsabilidad de sus actos, desempeñando un papel que le son otorgado de actores, protagonistas de las exigencias que el proceso de comercialización les mande como también les obliga a ser garantes de las soluciones, decisiones del mecanismo.

El sistema dinámico de comercialización de la tecnología, visualizado en el asalariado con el proceso de su enajenación con su trabajo, creada en la que prima su propia relevancia como tecnología; para tal cometido la empresa toma medidas coercitivas para evitar su vulnerabilidad contractual del colectivo desigual asalariado, toma a la disciplina a su cargo; con la finalidad de mantenerla movilizada a la fuerza de trabajo inteligencia, se adhiera a la lógica de la empresa ( cambio de actitudes) como a sus objetivos. El canal que le facilitara estas medidas e influenciará será a través del comportamiento del equipo de trabajo y su manager donde primará la presión como prioridad colectiva. Las medidas de presión se expresarán con las normas de relaciones humanas, ética profesional, transparencia. Por otra parte se expresarán mediante el discurso de la empresa con la ideologización del mecanismo de comercialización, y la subjetividad .

El asumir la polivalencia significa que sus saberes, conocimientos, inteligencia, creatividad y la ideologización de sus subjetividades sean subordinados por la expoliación del capital.

El control de la fuerza de trabajo se fetichiza para los asalariados entendidos en el trabajo en red; con el carácter del capital ejerce el poder de manipulación con el sentimiento de la confianza y con el sentir en los asalariados el auto control. El equilibrio o coherencia que la empresa quiere manejar a su subjetividades es otro proceso de colonización del sistema a la nueva cultura de trabajo.

Con la lógica del flujo en el efecto de ratificación genera una expoliación de los valores altamente cualificados ( saberes, conocimiento, inteligencia, creatividad) o bien lo dice Zarifian : es visto como una movilidad de estos saberes ... que pueden servir de aprendizaje.

---

<sup>465</sup> Ibid. LPZ-Bolivia – 2004.

Estos procedimientos nos demuestran como se genera una cultura de trabajo socialmente en equipo adquiriendo una calidad en la prestación de servicio, puede generar una competitiva empresa en el mercado, con eficaces métodos que mantienen movilizada su fuerza de trabajo.

Con los métodos de presión que reciben los asalariados de manera indirecta manipuladora, ejercen una resistencia contra ser afiliados a un sindicato.

La valoración de la fuerza de trabajo (inteligencia, esfuerzo mental, creatividad, aptitudes, saberes, etc. ) producidos por el desempeño, en la adaptación y adhesión hacia los objetivos de la empresa y su subjetividad, es valorada en la producción de los bajos costos comercializados, siendo apropiado por la empresa que al cambio de este su esfuerzo son remunerados de manera desigual. El valor de la fuerza de trabajo es la expropiación del capital comercial. Pero su sujeción subjetiva el capitalista no le remunera. Su valorización cualificada en la actualidad no es desde el puesto de trabajo sino en la creación de ese puesto por su movilidad, se debe a su condición de ser polivalente con ritmos de trabajo acelerados, con pericia tecnológica, como equipo hay heterogeneidad, su tiempo es distribuido en dar a diversas soluciones en que ellos son entendidos. En sus aprendizajes o capacitaciones flexibles no marcan ningún aprendizaje de saber colectivo social, no cuentan con la formación de talleres que comprenden los grupos de calidad total, ni con sindicato.

Respecto al sentir de los equipos a la autonomía, de ser un espacio de libertad, se debe a generar en ellos una responsabilidad y control de la eficiencia interna implicada en la competitividad; sus actitudes tienen que estar dirigidas a la competencia individual.

Entre las tareas de funciones en trabajo concreto con simplicidad, pero requiere mayor asalariados jóvenes, flexibles, fácil de amoldarse a las exigencias del flujo, como otras a los sistemas de automatización "el talento del obrero es desplazado progresivamente" <sup>466</sup> Forma de expropiación de los talentos ....

La Capacitación fue un medio de generar esa búsqueda de ese perfil de empleado, el aprendizaje estuvo apegado al método de selección, posteriormente con los grupos humanos ya seleccionados se dio una capacitación en el "Cambio de actitud", el nuevo comportamiento del asalariado, El nuevo sentido

---

<sup>466</sup> Carlos Marx. El Capital tomo I; Crítica a la economía Política- en El Proceso de producción. Edición. Española.1975. editorial . Siglo XXI. México.

competitivo. Las capacitaciones formales profesionales se realizaron con la práctica en talleres de grupos de calidad total en empresas extranjeras a los managers.

La capacitación flexible genera un aprendizaje en la práctica con mucho discernimiento en la atención del intelecto para poder ser captada por los expectantes; en cambio se podrá afirmar que se trata de una evaluación veloz, sin embargo, es una manera de expropiación de los saberes cognoscitivos, intelectuales, como de su personalidad que actúa el nuevo espíritu capitalista. (Una desventaja que presenta la empresa que se genera con la falta de capacitación técnica, los saberes se movilizan y son expropiados, pero no hay una retroalimentación a estos saberes, esto nos da una señal que a futuro el personal actual tendrá que, ser reciclado con otro nuevo con mayores saberes.)

El cambio de sentido con relación a la capacitación que se realizaba con la antigua empresa, estaba dirigida hacia generar promociones de asalariados calificados por tratarse de un modelo de masas.

El modelo nos señala que otra es la importancia en su totalidad de funciones para la empresa, la expropiación del excedente que realiza de los conocimientos de los expertos, profesionales calificados en que se nutre, ocultando con la sobre valoración de la tecnología las relaciones se instrumentalizan, sustentando la cosificación mercantil en las funciones y su relación laboral.

## CAPITULO VII

### LA SUBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE TRABAJO

#### INTRODUCCIÓN

Para que nuestra comprensión tenga una mejor manera de capturar en forma explícita la consistencia de la subjetividad elaborados en empleados que trabajan con la empresa de hace 15 o más años, ante esta elocuencia hemos querido plantearla con nitidez, seleccionando primero el eje temático los distintos sentidos significativos que de su experiencia vivida estos individuos expresan como convivencia.

#### LA SUBJETIVIDAD EN EL CAMBIO DE PROCESO DE TRABAJO

Ha tenido en primera instancia un proceso de reordenamiento y ajuste a su masa de asalariados en que eran ocupados por una administración jerárquica vertical pasando a otra distinta horizontal

Donde los ajustes de selección de capacidades estaban en conseguir un nuevo recurso de asalariados que cuente no solo con mayor profesionalismo y sino tenga un carácter flexible, adaptable a las presiones.

De esa manera los manipularon con cambios de destino a los grupos de asalariados que cumplían tareas de instalación, conmutación y mantenimiento con la aplicación de una flexibilización numérica, el sentir en su narración fue de desconfianza, incertidumbre, inseguridad.

*No puse resistencia , me fui con mi familia a ...<sup>467</sup>...Nos impusieron nuevos destinos, pude continuar con mi trabajo <sup>468</sup>...me cambiaron de destino y cargo al oriente, trabaje con mucha incertidumbre; no sabia cuando era mi regreso <sup>469</sup>... Trabajaba en el Sur del país, con el equipo de conmutación y mantenimiento , mi desacierto era , cada cierto tiempo muchos colegas fueron cambiados a otra unidad y de lugar, venían otros, sentí mucha inseguridad <sup>470</sup>... me mandaron a la comercial de Cbba., con frecuencia me contactaba con mis colegas de La Paz, quienes me informaban de mis amigos despedidos o trasladados a otro lugar, y me quedaba perplejo <sup>471</sup>...En el ambiente de trabajo de los equipos comenzó a sentirse desconfianza en la empresa <sup>472</sup>..Vi, cuantos amigos eran despedidos, me preguntaba en que momento me tocaba...<sup>473</sup>...El tiempo de mayor incertidumbre los viví desde que los políticos vivían al asecho de las gerencias como pegas <sup>474</sup>*

Aseveraron que la actitud que los fortaleció fue el la TOLERANCIA en señal de resistencia a estos cambios.

*El factor que prevalece con la modernidad, con la tecnología, es la capacidad de tecnificación. <sup>475</sup>... la forma de trabajo en la empresa a cambiado, hay procesos simplificados, todo esta sincronizado con*

---

<sup>467</sup> Ing. Ruiz . Encuestado :LP-04-03

<sup>468</sup> Ing. Copa. Ibid.

<sup>469</sup> Ing. Puig. Ibid.

<sup>470</sup> Ing. Ayala . Ibid.

<sup>471</sup> Ing. Villarroel Ibid.

<sup>472</sup> Ing. Orgaz .Ibid.

<sup>473</sup> Ing. Vasquez .Ibid.

<sup>474</sup> Lic. Almaraz .Ibid.

<sup>475</sup> Lic. Almaraz . Ibid.

*sistemas computarizados,... nosotros ya realizamos procesos mas creativos de toma de decisiones y negociación*<sup>476</sup>...

Explican de esta manera a la nueva ingeniería social, y el cambio de procedimiento y de forma de trabajar; con la valoración de solidaridad

Qué elementos son los que usted encuentra validos y le ayudan a tomar decisiones:

Mis conocimientos que impulsan a tener iniciativa, y responsabilidad.

*, Creando situaciones complicadas para el grupo o la misma empresa que en último caso sucediera, estaríamos ocasionando nuestro despido*".<sup>477</sup>

En una situación de trabajo en la red interna donde su organización de los equipos de asalariados están comprendidos en asalariados de ENTEL, Emprotel, y Datacom.

Existe una complejidad de acontecimientos por la intensa movilidad de sus relaciones de comunicación que se desarrolla a través de sus roles explicitados en toma de las decisiones, otros en soluciones preventivas atendidas ante cualquier desperfecto o fallas en los cambios de sistemas tecnológicos, producidos cotidianamente en el engranaje de su trabajo colectivo.

## **1. RELACIONES PARTICIPATIVAS DEL TRABAJO.-**

Es por ello, encontramos una valoración positiva de los asalariados cuando en su narrativa nos hablan de la comprensión y las nuevas actitudes que despierta en ellos respecto al nuevo factor que los incorpora a equipos como elemento importante cooperante en el proceso de comercialización de tecnologías.

Se manifiesta con las siguientes connotaciones: *...Actualmente la participación es de manera directa y esto es notable en la forma como es el trabajo, yo solo realizo mi trabajo, tengo una relación directa con la empresa...*<sup>478</sup>*En la actualidad, mi participación es mía,*<sup>479</sup>*... de mi persona*<sup>480</sup>*...Mi participación esta enfocada con la eficiencia de mi trabajo*<sup>481</sup>*... con los aportes de mis conocimientos a la empresa. Mi participación esta valorada en mis decisiones propias*<sup>482</sup>*... La participación es mi persona y la empresa, dejo de ser con los colegas...*<sup>483</sup>*La participación es hoy en día es personalizada*<sup>484</sup>...

En este sentido sus actitudes que acentúan el acontecer de situaciones complejas en el transcurrir de su trabajo con responsabilidad, al ejercer sus conocimientos, desenvueltas en el espacio de sus saberes; auto denominándola su participación directa, estrecha al proceso de comercialización, y ellos lo asumen como comprometidos con la empresa; expresando de esta manera *"mi participación esta en mi compromiso con la empresa*<sup>485</sup>*... como otros asalariados líderes expresaron su sentimiento como muy involucrados con la empresa.*<sup>486</sup>

Sin embargo para algunos asistentes su apreciación de "Participación" en la cooperación es con límites. *"La participación entre jefes y asistentes su participación en esa relación se particulariza a veces existe otras veces solo es lo muy necesario; en igual forma la del jefe de área con la de su gerente si son amigos personales es posible que tenga mayor participación pero sí, se conocieron recién yo lo dudo, esa*

---

<sup>476</sup> Ing Hervas . Encuestado: LP-04-03

<sup>477</sup> Entrevista: los ingenieros : Herbas, Salinas Cáceres.

<sup>478</sup> Ing. Ruiz Encuestado : LP-04-03

<sup>479</sup> Ing. Copa Encuestado : LP-04-03

<sup>480</sup> Ing. Puig Encuestado: LP-04-03

<sup>481</sup> Ing. Orgaz Encuestado.LP-04-03

<sup>482</sup> Ing Hervas Encuestado: LP-04-03

<sup>483</sup> Ing. Salinas Encuestado : LP-04-03

<sup>484</sup> Ing. Almaraz Encuestado : LP-04-03

<sup>485</sup> Ing. Cuevas Encuestado: Empleado nuevo LP-06-03

<sup>486</sup> Ing. M Ayala Encuestado: LP-04-03



*participación será dentro del margen normal, en igual modo los gerentes con los del Staff que para ellos su opinión es valedera* <sup>487</sup>

La participación del presente se manifiesta en ellos como una relación directa bajo el entendido de sentirse involucrados con el contacto abierto de la (comunicación) que se desarrolla el proceso de trabajo en la red; para otros tiene un sentido con la eficiencia del trabajo, manifestando que en la actualidad el trabajo esta valorado en sus decisiones propias de cada individuo, es personalizada, es parte del compromiso con la empresa, que prevalecerá en las decisiones del Staff.

Con relación al pasado donde el proceso de ejecución estaba a cargo de grupos de asalariados semi autónomos; en los que se aceptaban sugerencias, ideas, conocimientos para resolver los problemas del acontecer diario que se suscitaban con frecuencia a los técnicos, asistentes de menor rangos y eran los jefes y otros ejecutivos quienes tomaban las decisiones. Pero en las narraciones que nos proporcionaron con el tema de PARTICIPACIÓN en el proceso de su trabajo, encontramos algo como otra de las instancias en que se manifestaba con notoriedad... *¡Fueron momentos! , donde todos participamos con mucha espontaneidad nuestras ideas sin cohibirnos, ni temor a un desaliento...* <sup>488</sup> Esta es una vivencia de temor a las fallas, o al despido.

En los procesos sistemáticos en donde se cursa toda una tecnología que exige a una fuerza de trabajo capacidad, conocimiento, responsabilidad preventiva destacada con habilidad y saberes en los nuevos hábitos vinculados a una apreciación subjetiva serán las siguientes:

### **LOS HÁBITOS.-**

Si concretamos sus sentidos en esta narración, Se diría a nuestro entender que en los nuevos hábitos no hay presiones por parte de la empresa; lo que existe es una competencia sana donde su presión parte de sus habilidades y como es enfocado su trabajo.

*Lo que yo conozco es la competencia sostenida en un ambiente de cordialidad, y sin hostilidad con los nuevos*<sup>489</sup>... *Son otros los hábitos de trabajo, hay una cordialidad, respeto único entre las personas*<sup>490</sup> ...*esta expresada en administrar muy bien tu tiempo a la empresa.* <sup>491</sup>...*Una persona competitiva Esta en las reuniones; el invertir tus opiniones , conocimientos y creatividad a los miembros de los equipos de negociación o de la gerencia de tecnología* <sup>492</sup>... *En la actualidad el compañerismo se expresa en la empresa con un poco de información que te puedan brindar tus colegas* <sup>493</sup>...*la competencia están notoria en todo este ámbito que un momento de charla cordial yo lo sentiría como muy amistoso* <sup>494</sup>... *mis colegas son personas muy atentas ,gentiles, amigables, es muy rara la vez que, en la empresa se pide ayuda, generalmente cada uno soluciona sus problemas técnicos*<sup>495</sup>...

---

<sup>487</sup> Ing Vasquez Encuestado : LP-04-03

<sup>488</sup> Ing. Copa Encuestado: Empleado Antiguo LP-04-03

<sup>489</sup> Ing. Vasquez Encuestado : LP-04-03

<sup>490</sup> Ing. Puig Encuestado : LP-04-03

<sup>491</sup> Ing Hervas Entrevistados : LP-04-03

<sup>492</sup> Ing Salinas Entrevistado: LP-04-03

<sup>493</sup> Ing. Asist. Rojas , empleado nuevo Entrevistado: LP-06-03

<sup>494</sup> Ing. Cuevas, empleado nuevo Entrevistado: LP-04-03

<sup>495</sup> Sr. Bozo. Empleado antiguo Entrevistado: LP-06-03

Hacen hincapié a la competencia interna, a las normas, en las aportaciones de conocimientos, saberes, y en su subjetividad expresan que ellos no están presionados por la empresa; debido a que se sienten con autonomía.

*“en un ambiente de cordialidad, y sin hostilidad con los nuevos... Son otros los hábitos de trabajo, hay una cordialidad, respeto único entre las personas “así, afirman, en un ámbito cordial cada uno se presiona. Por otra parte esta expresión también sugiere en su sentido la inducción a su adhesión a la ética de la norma se transparente toda actitud u expresión.*

También hacemos una apreciación a cerca de la inducción del discurso que motiva a los asalariados que para ser competitivos tienen que desarrollar un espíritu de emprendedores, motivación que parte del impulso de sus iniciativas hacia la prosperidad de una actitud de ser pro activo, el que permite seguir el ritmo de trabajo con asumir mayores responsabilidades y responder en los acontecimientos procedí mentales cotidianos es como ellos narran <sup>496</sup>... *Se encuentra en desarrollar, como lo llaman hoy en día tu espíritu pro activo, el que permitirá seguir el ritmo.* <sup>497</sup>...*Es asumir mayores responsabilidades y responder en la práctica del trabajo*<sup>498</sup>... *Es brindar mayor de tu capacidad al cargo que uno tiene*<sup>499</sup>. El sentido y significación que ellos nos interpretan es el proceso de su movilización de su fuerza de trabajo.

Las soluciones individuales (cumplir con tu trabajo) desarrollado en el desempeño diario del trabajo; solo comparten sus conocimientos y subjetividades y dentro de los equipos de trabajo; posteriormente fuera de esto no hay una consideración total que todos son empleados sino de la relación de clientes. Con relación a estos sentimientos subjetivos que se encuentran alienados por la empresa.

*“El brindar una mejor Calidad se debe a nuestra capacidad de resolver con nuevas técnicas.”*<sup>500</sup>

## **LA COMPETENCIA.-**

La competencia que se desarrolla entre los empleados demostrado en: Brindar su inteligencia, habilidad y responsabilidad, enfatizan en la forma como encaras los acontecimientos cotidianos, y lo dicen así, *esta en como realizas tu trabajo con toda practicidad y tecnificación que ayudan a solucionar las dificultades que se presentan en el mercado, etc. Para que puedas cumplir con los objetivos posibles* En este párrafo, su particularidad en los procedimientos son pruebas de demostración de su **ESPIRITU DE SUPERACIÓN PROFESIONAL**, de su nivel curricular; que ha continuación sigue su narración en las siguientes acciones: del cargo es muy alto... *Es el propio contrato, allí figura lo consiste de mi trabajo; el que me exige seguir superándome con una buena especialización*<sup>501</sup>... *Ahora uno tiene que demostrar con su trabajo todo lo superado que ésta*<sup>502</sup>... *Es superar la tensión que se genera en el transcurso del que hacer de tu trabajo*<sup>503</sup>... y su espíritu es revelado en: *Es saber plantear la información, como defender tu planteamiento.*<sup>504</sup>...

La tensión generada por ellos como lo plantean los asalariados parte del desafío de no cometer “fallas” o cometer malas soluciones exigidas por la misma comercialización de la tecnología y es como lo relatan; “se corre el riesgo de ser suplantado de tu empleo, por tu colega”; aquí el riesgo de perder su fuente de

<sup>496</sup> Ing. Sossa.. EntrevistadosLP-04-03

<sup>497</sup> Ing. Hervas Entrevistado: LP-04-03

<sup>498</sup> Sr. Bozo Empleado antiguo Entrevistado: LP-06-03

<sup>499</sup> Ing. Villegas Entreevistado:LP-04-03

<sup>500</sup> Entrevistados al manangers de Emprotel; Ingeniero Oscar Ruiz.LP-04-03

<sup>501</sup> Ing. Vasquez Entrevistados:LP04-03

<sup>502</sup> lic. Almaraz Ibid.

<sup>503</sup> Puig Ibid

<sup>504</sup> Ing. Sossa.Ibid.

trabajo es reconstituido y alimentado con otro sentimiento positivo **LA CONFIANZA** elemento de personalidad sumergidos en la experiencia como saberes que se manifiestan con el “yo” con el es suficiente...*Esta en mi capacidad, mi experiencia, al cargo*<sup>505</sup>...*La confianza parte de mi persona*<sup>506</sup>... *Es tener certeza de mi desempeño en la empresa, no requiero de calificaciones de otros.*<sup>507</sup>... *tiene que ser muy percibida, a la vista*<sup>508</sup>... *La confianza comienza con mi persona destacada en mi personalidad, no se encuentra en la aceptación de los demás.*<sup>509</sup>...

Expresando la sensación de un auto control valorado en su desempeño y en un deseo de elevar su auto estima.

Otro factor que refleja esta misma situación, es el acto de su demostración con transparencia de sus sentimientos hacia la empresa...*La confianza es actualmente vista por mi eficiencia y puntualidad de mi trabajo*<sup>510</sup>... *Por la prontitud que concrete mi trabajo*<sup>511</sup>...

Y en respuesta ellos perciben que la empresa es receptiva con sus sentimientos; cuando expresan *Esta en como te brinda la empresa, yo he visto, que en la actual empresa tiene expresión en su comunicación directa contigo, te habla de frente con sinceridad; te dice: “quienes se quedan y quienes se van”.*<sup>512</sup> A través de su comunicación y actitud directa transparente y sincera.

La confianza del pasado se fortalece en las relaciones duraderas del individuo – colectivo; se manifiesta en el presente la confianza como otro elemento de la personalidad afincado a al egoísmo del individualismo.

Las manipulaciones o presiones que les impone a los asalariados a través de la acción de su demostración, (trabajo, desempeño) es notoria en su exigencia y acato ante las manifestaciones que cumplen los asalariados con una magnificación en la valoración cualitativa como el mayor esfuerzo en sus capacidades; saberes en sus habilidades; inteligencia y conocimientos nuevos.

*Esta en la proyección de sí mismo, es ahora demostrada con el desempeño del trabajo puntual*<sup>513</sup> Su proyección se encuentra manipulada, dependiente por la empresa por el efecto de su comportamiento con el desarrollo de su fuerza de trabajo...*Mi satisfacción es realizar con eficiencia mi trabajo*<sup>514</sup>... *depende de uno, de mi persona; no es solo cumplir o hacer bien tu trabajo, es realizar algo que tu estés de acuerdo con la empresa*<sup>515</sup>...

Como efecto la visión de los asalariados, enfocan ésta acción de demostración con el sentido de actuar con transparencia y desde ese punto de vista sienten tener SATISFACCIÓN y queda de manera clara cuando su sentir de ser reconocidos por la empresa, lo asocian a su gratificación vinculando a su estadía en su puesto; a su ratificación del puesto; es un esfuerzo para no perder su fuente de trabajo. Es confirmado con las siguientes expresiones *Que mi trabajo sea un aporte para la gerencia*<sup>516</sup>... *Es continuar con mi permanencia unos años más ...*<sup>517</sup> *Es seguir demostrando mi confianza a la empresa*<sup>518</sup>..

---

<sup>505</sup> Sr. Bozo Ibid.

<sup>506</sup> Ing. Copa Ibid.

<sup>507</sup> Ing. Salinas Ibid.

<sup>508</sup> Ing. Orgaz Ibid.

<sup>509</sup> Ing. Hervas Ibid.

<sup>510</sup> Ing. Ruiz Ibid.

<sup>511</sup> Ing. Vasquez Ibid.

<sup>512</sup> Lic Almaraz .Ibid.

<sup>513</sup> Sr. Bozo; Encuestado : LP-04-03

<sup>514</sup> Ing. Vasquez, Encuestado : LP-04-03

<sup>515</sup> Lic. Almaraz , encuestado : Lp-04-03

<sup>516</sup> Ing. Puig. Encuestado : LP-04-03

<sup>517</sup> Ing. Marcelo Ayala : LP-04-03

<sup>518</sup> Ing. Copa, , Encuestado : LP-04-03

*Lo gratificante para mi fue, mi ratificación en el cargo, me hizo sentir que eres útil a la empresa, eres necesario<sup>519</sup>... es de contribuir cada día con mucha calidad tu trabajo al cliente<sup>520</sup>...Es sostener y responder cada año, la administración.... Conmigo como con la empresa <sup>521</sup>*

La superficialidad del presente (con la demostración) a una espera de una gratificación; cuya interpretación en este acto de significaciones y sentidos nos dice: habían mayores posibilidades en el pasado que en el presente se a cortan. Esto es sentido en los empleados cuando... *Que mi trabajo sea un aporte para la gerencia<sup>522</sup>... Es seguir demostrando mi confianza a la empresa<sup>523</sup>... Lo gratificante para mi fue, mi ratificación en el cargo, me hizo sentir que eres útil a la empresa, eres necesario<sup>524</sup>... es de contribuir cada día con mucha calidad tu trabajo al cliente<sup>525</sup>...Es sostener y responder cada año, la administración.... Conmigo como con la empresa. Hacen notorio con los errores, Las actitudes son distintas en la comercial, estas negociando con clientes y sí tu colega esta hablando en forma errada, por más que seamos colegas frente a los demás ,se logra ser explicito con el error al que se esta cometiendo y que la negociación es de distinta manera.. <sup>526</sup>*

Esa actitud demostrativa en exponer todo conocimiento; el saber de sus capacidades profesionales que reúne el empleado, implica una presión ejercida hacia los empleados; la empresa tenga la manifestación subjetiva de como se encuentra la relación de los asalariados con su trabajo para la empresa. La valoración del espíritu de superación se encontrará en la actitud demostrativa de tu saber y conocimiento, que será probado por una habilidad pro activa. Valoración que es fruto de su alienación del discurso de la empresa. La imposición que realiza la empresa tiene como objetivo de cumplir con cometido de mantenerlos alienados, dominados y no pueda existir ninguna acción de resistencia por parte de los asalariados.

La diferencia entre la superación del pasado es que la colectividad de los empleados adquirirían aprendían incentivados por la empresa y otros por su propia necesidad, en cambio en el presente es en demostrar tu profesionalismo superando tu tensión.

Otra de las demostraciones aun más forzada <sup>527</sup>...*la expreso con mi responsabilidad y cumplimiento <sup>528</sup>..Se encuentra con mi eficiencia con que desempeño mi trabajo<sup>529</sup>...Esta expresada en el lenguaje, en la relación franca, sincera que se encuentra en el ambiente de trabajo<sup>530</sup>... Lo demuestro con mi afecto, expresado con mi esfuerzo de brindar toda mi capacidad a la empresa<sup>531</sup>... Como un acto de entrega a la empresa y de sentir su LEALTAD como continuaron otros En la actualidad este valor se lo expresa como parte de la ética profesional de cada persona. Tu no puedes estar con la competencia <sup>532</sup>...Mi lealtad a la*

---

<sup>519</sup> Ing. Orgaz, Encuestado : LP-04-03

<sup>520</sup> Ing. Hervas, Encuestado : LP-04-03

<sup>521</sup> Ing. Ruiz, Encuestado : LP-04-03

<sup>522</sup> Ing. Puig, Encuestado : LP-04-03

<sup>523</sup> Ing. Copa, , Encuestado : LP-04-03

<sup>524</sup> Ing. Orgaz, Encuestado : LP-04-03

<sup>525</sup> Ing. Hervas, Encuestado : LP-04-03

<sup>526</sup> Ing. Salinas . Ibid.

<sup>527</sup> Ing. Alarcon. Ibid. LP-04-03

<sup>528</sup> Ing Ruiz . Ibid.LP-04-03

<sup>529</sup> Ing. Puig. Ibid.LP-04-03

<sup>530</sup> Ing. Villarroel. Ibid.LP-04-03

<sup>531</sup> Ing. Hervas . Ibid.LP-04-03

<sup>532</sup> Ing. Vasquez. Ibid. LP-04-03

empresa sigue siendo la misma <sup>533</sup>...En la actualidad este valor se encuentra en la cultura- En el cumplimiento, ser dinámico, pro activo en las acciones de tu trabajo <sup>534</sup>...En el compromiso mutuo de responder ante la confianza que te brinda la empresa de conservarte

Reflejando su adhesión, asimilación como resultado inductivo del discurso; afirmando como factor valorativo de la nueva cultura empresarial en demostrar ser: Dinamismo, cumplimiento; pro activo en su desempeño, de esa manera con esa actitud un empleado pertenece a ENTEL.

Pero el sentimiento que los refleja en su expresión de toda su narración a los asalariados es como expresarse y prever su fuente de trabajo, se encuentra en el sentido de **LA PREVENCIÓN** *Es desarrollar tu espíritu pro activo, tener una actitud dinámica esto te permitirá conservar tu empleo...* <sup>535</sup> Lo que se destaca en esta expresión son los propósitos inducidos que tiene la empresa para con el empleado sienta, piense en la manera como ella quiere que sean. *Es continuar con mi permanencia unos años más...* <sup>536</sup> y esta es una decisión y política del empleado con relación a la empresa.

sta en *ele mi trabajo para una permanencia en la empresa* <sup>537</sup>... Es una decisión como respuesta a la presión que le genera la empresa a los asalariados. Se tiene la sensación de una condición. *Es realizar un doctorado para conservar tu puesto de trabajo.* <sup>538</sup>... Es otro de los propósitos inducidos por la empresa.

Sin embargo, hay otra forma de **APREVISORAR** las situaciones que pueden vulnerar a tu persona y hablan de **La experiencia** *“la capacitación en la práctica es la que me enseñó más a tener el coraje para que no me afecten, estos cambios bruscos, sean de índole políticos o de cualquier otra...”* <sup>539</sup>.

Otra de las formas es que se crean nuevos sentimientos frente a los nuevos desafíos para una estabilidad laboral *El pasar las gestiones significa pasar un desafío a ti mismo...* <sup>540</sup>... *Hoy en día un profesional tiene que capacitarse profesionalmente en diversas disciplinas porque las condiciones del mercado de trabajo lo exigen* <sup>541</sup>

Cuando los ingenieros de Improtel afirmaban que entre sus procedimientos era de *“El brindar una mejor Calidad se debe a nuestra capacidad de resolver en el menor tiempo cualquier dificultad que se nos haya creado por la innovación de nuestras tecnologías”*,... la apreciación subjetiva con **EL TIEMPO** en el presente:

*Ahora uno se entrega totalmente a el, la práctica es distinta, se trabaja con equipos de profesionales con opiniones diversas, el vivir es distinto, lo que sobre valora a tu propia capacidad de convencionalismo sin errores y en el menor tiempo posible.* <sup>542</sup>... *En la actualidad el trabajar con metas y con tiempos fijos es vivir con tensión, de nosotros depende el éxito de la empresa.* <sup>543</sup>

En principio se nos manifiesta que el individuo no tiene tiempo en el, no sobre valora ni su persona, ni espíritu, hay una anulación en el sentido indirecto del individuo, el tiempo ocupa gran inquietud en ellos, manifiestan como corto e inflexible, el individuo se somete condicionado a el, provocando una tensión, fraccionamiento de su carácter y temperamento.

---

<sup>533</sup> Sr. Bozo. Ibid. LP-04-03

<sup>534</sup> Lic. Almaraz . Ibid.LP-04-03

<sup>535</sup> Ing. Hervas Ibid.LP-04-03

<sup>536</sup> Ing. Marcelo Ayala : LP-04-03

<sup>537</sup> Ing. Marcelo ,Virreyra Encuestado : LP-04-03

<sup>538</sup> Ruiz ,Copa,

<sup>539</sup> Lic. Almaraz Ibid.LP-04-03

<sup>540</sup> Ing. Cuevas Ibid.

<sup>541</sup> Ing. Peñarrieta Ibid.

<sup>542</sup> Ibid.

<sup>543</sup> Ing. Salinas Ibid.

Otra de las manifestaciones a cerca del tiempo es cuando se refieren con sentido a la satisfacción en el presente en su vivencia parcial y sus sentimientos fraccionados se configuran en su interacción con los demás en actos circunstanciales o temporales.

El sentido de responsabilidad en los empleados tenía los siguientes aspectos en su expresión; era ponderado como calificación. Así, lo manifestaban los empleados...*En el desempeño de nuestro trabajo, el seguir en la empresa, se debe al grado de responsabilidad...* la consecuencia "tiempo" se debe a Un alto "grado de responsabilidad"; en su correlación, el tiempo es el efecto. En su significación - el grado de responsabilidad- tiene un sentido de calificar a la responsabilidad; por lo tanto se merecen, seguir en la empresa. Otro de los significados del sentido de responsabilidad en el que hacer del trabajo, tenía una apreciación como el elemento de asegurar una armonía para que todos se sientan unidos. Hizo legible en sus experiencias significativas desarrolladas en sus rutinas, hábitos al sentido de responsabilidad fue creciendo en mayor profundidad logrando de esta manera asentar en el carácter actitudes maduras.

En el relato de cómo proceden con los acontecimientos; las sensaciones que fueron expresadas por los asalariados respecto a la **INTEGRACIÓN** de otros equipos de trabajo a la red, señalan desde distintos puntos de vista y se encuentra

*La integración parte de los propios sistemas, programas que están sincronizados; deja de tener cobertura como lo era en la técnica corporativa de los empleados.* <sup>544</sup>...

En esta expresión reflejan la relación de cosificación (en trabajo de la información) en que están integradas su fuerza de trabajo en equipo.

*La integración esta en los distintos propósitos que cada uno de los profesionales se encarga en desarrollar para cada objetivo y presentarlos mediante reuniones agrupados en equipos interdisciplinarios, donde las posiciones para una negociación son integradas y resueltas.* <sup>545</sup>...

En este párrafo tienen el sentido de expresar y describir que se realiza una integración con concordancia en los propósitos, expresadas en las relaciones de consenso con la demostración y de su calificación.

*La integración de la empresa esta en el grupo Staff. Porque son los que generan la toma de decisiones.*

<sup>546</sup>... *Con gente nueva y de otras empresas, ya no se siente integración entre los colegas.* <sup>547</sup>... (Nuevo)

*La integración yo la asumo desde el momento que me comprometido con la empresa.* <sup>548</sup>...

Con relación al líder y sus asistentes que conforman los equipos, trabajan en un ámbito segmentado, con otros asalariados de otros grupos, y sienten que no existe una unión entre colegas de equipos.

La integración esta en la dirección, no hay integración debido ha que en el ámbito de trabajo hay distintas culturas empresariales hay heterogeneidad hay integración y su sentir esta en el compromiso con la empresa..El sentir de la valoración integración esta referido de información, en los propósitos, en el compromiso mutuo. Las significaciones que los individuos expresan en sus sentidos se encuentran en los procedimientos de trabajo, validado como aporte que es su trabajo. Así, es como contienen la significación de la integración de la empresa, donde existe una exclusión de ellos en una totalidad. Estas significaciones cobran sentido en la manifestación fraccionaria en sus sentimientos de apego a la empresa, cuando hacen una negación de la integración.

**EI COMPROMISO MUTUO** que en la narración trata de evidenciar su identificación con los valores que la empresa quiere que sientan todos los asalariados.

*Es la De llegar a mis objetivos y metas realizando mi trabajo eficientemente*<sup>549</sup>...*Es esmerarte, en hacer tu trabajo para tener la aprobación de la empresa.* <sup>550</sup>...*Esta en tu responsabilidad en el compromiso que*

---

<sup>544</sup> Ing. Hervas . Ibid.

<sup>545</sup> Ing. Salinas Ibid.

<sup>546</sup> Ing. Alfonso Sossa. Encuestado : LP-04-03

<sup>547</sup> Lic. Almaraz Ibid.

<sup>548</sup> Ing. Cuevas Ibid.

*tienes con la empresa* <sup>551</sup>...*Esta en responder a las atribuciones profesionales que uno las ha adquirido* <sup>552</sup>...*Actualmente es asumir con excelencia mi forma de trabajar,*<sup>553</sup>...*Esta en tener puntualidad con responsabilidad mi trabajo,* <sup>554</sup>...*En esforzarme técnicamente y demostrarlo,* <sup>555</sup>... *Aumentar cada vez más mi capacidad y dinamismo de trabajo* <sup>556</sup>...*Es responder a las exigencias que la empresa te realiza,*<sup>557</sup>

De las apreciaciones que realizaron en este párrafo tienen el propósito de pertenencia, desarrollando un carácter con mayor esfuerzo en la adaptación de la nueva cultura laboral.

Todas estas expresiones que aprecian con responder a una alienación y aceptación de su adhesión, donde sus criterios son manipulados por la empresa, sometidos y explotados como colectivo de inteligencias.

## **SINTESIS DE LAS VIVENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS EMPLEADOS ANTIGUOS EN LAS PRESENTES VALORACIONES.**

Respecto al proceso de trabajo de comercialización cooperativo que ellos realizan cotidianamente, las subjetividades de un grupo de asalariados aseveran estar muy involucrados con el proceso de trabajo; en cambio otro grupo siente que su participación dentro del proceso de cooperativo es limitada. El temor de ambos grupos es de cometer fallas, errores, o en su defecto ser despedido.

En el ámbito de sus hábitos tienen una subjetividad que ellos no están presionados por la empresa; el factor de presión es su competencia interna.

Este sentir no impide a su alienado “Espíritu Emprendedor” mencionado por el discurso de la empresa los motive a expresar una pro actividad en el ejercicio de su trabajo, en igual medida a continuar con su ritmo.

El aspecto que declive se encuentra fuera del tiempo de su atención con su trabajo, sostienen en la empresa una relación de clientes internos y no así, de empleados de la empresa.

Otra de sus subjetividades expresan que la competencia es un desafío a la pérdida de su empleo, y esto supone una presión para la superación profesional y te auto valores.

Ellos perciben en su relación laboral con la empresa es reciproca en sus apreciaciones con relación a ellos, hay sinceridad, transparencia; sin embargo, sus proyecciones son dependientes, manipuladas por la empresa; a esta relación es resultado de una relación fetichista que existe entre las apariencias de las cosas.

---

<sup>549</sup> Ing. Vasquez Ibid.

<sup>550</sup> Ing. Sossa Ibid.

<sup>551</sup> Ing. Ruiz Ibid.

<sup>552</sup> Lic. Almaraz Ibid.

<sup>553</sup> Sr. Bozo Ibid.

<sup>554</sup> Ing. Copa Ibid.

<sup>555</sup> Ing. Villarroel Ibid.

<sup>556</sup> Ing. Peñarrieta de Informatica Ibid.

<sup>557</sup> Ing. Marcelo Virreyra Ibid.

También hacen notar entre sus percepciones cual es la forma de adhesión, quiere la empresa que actúen: dinámicos, pro activo en su desempeño; perfectos empleados que pertenecen a entel. El sentido subjetivo de preservación su actividad de trabajo es; adaptarse a las condiciones presiones que quiere la empresa. Sin dejar de avizorar una estabilidad laboral con capacitarse profesionalmente.

Sus presiones se deben a la inflexibilidad que es el tiempo para trabajar porque los somete, les marca sus responsabilidades como su permanencia.

El sentido de integración que ellos perciben en la empresa esta sujeta:

A las relaciones de cosificación que establece su fuerza de trabajo con la información; También esta integradas en el proceso de trabajo, la acción de demostración como su calificación. Además perciben que no hay una relación sólida entre el Líder y su equipo.

Las percepciones que expresaron con el compromiso que tienen con la empresa, es aceptar su adhesión.

### **DESARROLLO DE VIVENCIAS ESPECÍFICAS. EN SUS NARRATIVAS DE LOS EMPLEADOS ANTIGUOS**

Todos participan.- Fue el desarrollo del espíritu colectivo y voluntario de los empleados. Transparenta un "saber Colectivo" de cooperación, con un sentido de permanencia en la empresa hasta la configuración de pertenencia. Con estas valoraciones lo magnifican el carácter del trabajo con una participación voluntaria colectiva que, les incentivo su espíritu de servicio.<sup>558</sup>

*El saber colectivo de cooperación... Se desarrollo en el transcurso del trabajo en equipo e incentivó el espíritu de servicio, expresado en los proyectos de expansión de las distintas áreas ; urbana y rurales.<sup>559</sup> El espíritu de servicio se expresaba en el "que hacer" específico de cada equipo como ser de mantenimiento, conmutación, instalación. En su desarrollo con la presencia física de nuestras plantas, equipos de estaciones repetidoras, de micro ondas, en el esfuerzo de expansión nuestros sistemas telefónicos en los departamentos troncales, en igual forma nuestro espíritu colectivo y de servicio era sentido.<sup>560</sup>*

**La Camaradería.-** Es colectiva con apoyo incondicional a una identidad fundamentado por el respeto. El "reconocimiento y vinculación de los colegas, compañeros de carrera, y otros eran catedráticos, generalmente compañeros de estudio en la etapa de nuestra formación académica"...<sup>561</sup> Es otra de las

---

<sup>558</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter. Editorial. Anagrama. S.A. Barcelona.2000.

<sup>559</sup> Ingenieros entrevistados: Vasquez, Luis Copa , Salinas,Almaraz

<sup>560</sup> Ingenieros entrevistados: Alvaro Puig, Willy Hervas, Orgaz.

<sup>561</sup> Entrevistados : Solares, Hervas, Ruiz, Cuevas.



características que tenía el carácter del trabajo que se fundamentaba en las relaciones simples atribuidas por la sociedad.<sup>562</sup>

*“La permanencia de los técnicos antiguos de la empresa legitima a las relaciones sociales”. [..Como las relaciones más familiares y se consolidan en familia más grande, el tiempo de permanencia era de 15 , 20 años de trabajo...]*<sup>563</sup>

otra prueba que legitima a las relaciones sociales manifestados en el ámbito cotidiano de trabajo del área del departamento de Planificación, y la técnica, no dejaba de ser indiferente el reconocimiento y vinculación de los colegas, compañeros de carrera , estudio, ú catedrático en la formación académica .[...]

**La satisfacción.**-Fue entendida como la seguridad en ellos mismos se debe, a mayores posibilidades de tener satisfacciones.

Los ascensos generaron varias categorías a nivel profesional; técnicos, técnicos medios, técnicos con capacitación y calificación. El estado les generaba una estabilidad en su modo de vida con posibilidades a su superación.<sup>564</sup>

*Se basaba bajo el criterio de la búsqueda de oportunidades mediante becas que la empresa respaldaba al empleado que la solicitaba , como aquellos cursos de actualización que cualquier medio , instituto Icaptel, u Organismos internacionales ...*<sup>565</sup>

**La confianza.**- Afirmaba su carácter, personalidad.

La empresa ante la necesidad de no contar con cuadros especializados, incentivo con becas el entrenamiento para que desarrollasen un espíritu de “renovación”. Es la confirmación del papel del estado de bienestar, de cumplir con su sociedad en brindar educación y empleo y formación.<sup>566</sup>

*Se encontraba en la confiabilidad que ellos demostraban a sus jefes que ellos eran capaces de responder positivamente como resultado de las oportunidades obtenidas mediante la empresa de haber hecho posible a estos grupos que se mantengan actualizados como a su espíritu de superación profesional.*<sup>567</sup>

*La confianza que la empresa depositaba era en incentivarnos con entrenamiento, becas, era destacada en forma abierta dentro de los ámbitos de los ingenieros profesionales, técnicos para que se desarrollase una cultura de superación , renovación ..*<sup>568</sup>

*“En el Departamento de Planificación se comenzó a exponer y a discutir ideas, a tomar decisiones propias como los ingenieros actualizados de Entel...”*<sup>569</sup> Hay una apertura de libertad en los cuadros<sup>570</sup>lograda solamente en una pequeña ala de la producción de la empresa.

**La tolerancia.**- Característica de carácter del empleado público y ritmo de trabajo.

---

<sup>562</sup> Sennett Richard. La Corrosión del Carácter. Editorial. Anagrama. S.A. Barcelona.2000

<sup>563</sup> Ingenieros entrevistados:Bozo, Almaraz, Peñarrieta, Orgaz, Copa, Salinas, Alarcón, Sossa Virreyra,Vasquez, Ruiz,

<sup>564</sup> Sennett. Richard. LaCorrosión del carácter del Trabajo. Editorial. Anagrama. S.A. Barcela .2000.

<sup>565</sup> Ing. Entrevistados: Puch, Virreyra , Ayala, LP-04-03

<sup>566</sup> Sennett. Richard. LaCorrosión del carácter del Trabajo. Editorial. Anagrama. S.A. Barcela .2000

<sup>567</sup> Ing. Entrevistados: Villegas,Copa, Almaraz, Alarcón , Orgaz.LP-04-03

<sup>568</sup> ing. Entrevistados: Villegas, Almaraz, Copa, Alarcón, Vasquez. LP-04-03

<sup>569</sup> Entrevistados: Ing. Ayala, Ing. Alarcon, Solares, Salinas LP-04-03

<sup>570</sup> El autor.

[Fue un sentimiento que se generaba en el ámbito de la empresa por la diferencia total de las relaciones que ocurrieron al interior del área administrativa, contando desde las autoridades políticas como los ejecutivos procedían con una inconstancia en el cargo.]<sup>571</sup>

*Los empleados de carrera prefirieron aguantar, para alcanzar a puestos de mandos medios y no puestos claves que eran de gerencias como los altos ejecutivos, para no ser retirados o remplazados por las cuotas de poder político...*<sup>572</sup>

Esta es una actitud que tiene una satisfacción no inclinada al interés de aumentar su autoridad como de elevar su capacitación cualificada en la superación profesional.<sup>573</sup>

**La lealtad.**- Características del carácter de formación de los individuos fundamentado por :  
*...Es un sentimiento que embargaba nuestro orgullo, cariño a la empresa, el respeto hacia una ética profesional que se desarrollaba*<sup>574</sup>  
*..Nuestros sentimientos que se expresaban con honestidad, franqueza, de la persona, no era más que nuestra descripción expresada en el prestigio que nos envolvía la empresa...*<sup>575</sup>

Los valores éticos del profesional que estarían ingresando a lo que a futuro van a llamarse un alto rendimiento en el desempeño, con pro- actividad, competitivos.

**La solidaridad.**- Sentimiento como saber propio del colectivo que fortalece su espíritu de la empresa. el seguir trabajando.( existe el sentido desajenado de parte de los técnicos como espíritu capitalista.)

*Fue parte del ritmo de trabajo que daba armonía al trabajo en equipo de un trabajo homogéneo según los grupos con alternativas de mano de obra y trabajo intelectual.*<sup>576</sup> este saber colectivo es propio del desarrollo de la producción en masas.<sup>577</sup>  
*la solidaridad fortaleció , el compañerismo*<sup>578</sup>

**La Integración** .- Fue la fuerza de la organización de la empresa con un espíritu de vinculación personal que conformaba su ritmo, hábitos de trabajo.<sup>579</sup>

*Cuando afirmamos que la integración fue la fuerza de la organización de la empresa nos referíamos a la relación directa y conexión que teníamos los de la técnica con el departamento de planificación y por ende con otras instancias altas de autoridades.*<sup>580</sup>

*El trabajo que desarrollaban los equipos de la técnica no se conformaron por iniciativa propia, nuestra parte de la organización de la empresa.*<sup>581</sup>

---

<sup>571</sup> Parafraseando : Ingenieros ; Alarcon, Lic. Almaraz, Vasquez, LP-04-03

<sup>572</sup> Ingenieros Entrevistados: Copa, Virreyra, Sr. Bozo.LP-04-03

<sup>573</sup> Sennett. Richard. La Corrosión del carácter del Trabajo. Editorial. Anagrama. S.A. Barcela .2000

<sup>574</sup> Ingenieros entrevistados: Orgaz, Hervas, Salinas, Ayala. LP-04-03

<sup>575</sup> Entrevistados: Lic. Almaraz, Ing. Sossa, Villarroel, Peñarrieta, Ruiz. LP-04-03

<sup>576</sup> Ingenieros Entrevistados: Ruiz, Bozo, Puig, Almaraz, Copa, Orgaz. LP-04-03

<sup>577</sup> Coriat. Benjamín. El Taller y el Cronometro. – Norte Sur- 2ª Edición. Ditorial Siglo XXI. México. 1997.

<sup>578</sup> Ingenieros entrevistados: Villarroel, Peñarrieta, Salinas. LP-04-03

<sup>579</sup> Sennett. Richard. La Corrosión del carácter del trabajo. Editoral. Anagrama. S.A. Barcelona 2000.

<sup>580</sup> Ingenieros Entrevistados Salinas, Villarroel, Ruiz, Alarcón, Vasquez, Copa, Puig, Puch.LP-04-03

Este sentir del prestigio tenía fuerza en la organización de la empresa. *El prestigio tenía fuerza en la concienciación que cada empleado expresaba en su trabajo con realizarlo con excelencia*.<sup>582</sup>  
*A raíz de su prestigio, la empresa exigía mayor vigilancia para los alcances de los proyectos planificados se cumplan*<sup>583</sup>

**Compromiso mutuo.**- *Los profesionales estábamos comprometidos con la empresa por la formación técnica y con especialización que la empresa nos brinda esa oportunidad.*<sup>584</sup>

*El compromiso consistió en proceder en forma racional como profesionales con ética al trabajo, a ser serios en nuestros criterios crear e impulsar a los técnicos a la superación personal, para conjuntamente crezca la empresa en tecnología como en la calidad del plantel y servicios.*<sup>585</sup> Hay un intento de acercamiento por parte de los cuadros” de hacer del merito y la responsabilidad de las bases jerárquicas”<sup>586</sup>

*El compromiso mutuo que se configura en el prestigio de forma que estaba en el ejercicio disciplinario en nosotros del cumplimiento y de hacer que se cumpla.*<sup>587</sup> “*las características de los puestos comienzan a cualificarse con el examen de competencia, en igual forma por las postulaciones internas que nosotros los técnicos profesionales con maestría y, en un proceso de mucha actualización se exigía mayores responsabilidades y seriedad con el trabajo*”<sup>588</sup> Se aprecia una exigencia hacia la valoración por eficacia y no por servicio.<sup>589</sup> Fue todo el proceso de formación técnico profesional con especialización. Se configuró en las gestiones de 1990 en adelante.

El espíritu colectivo que sintetiza estas valoraciones en las siguientes particularidades objetivas y que para aquel momento fueron importantes se muestra en el Cuadro siguiente.

Cuadro 7.1 **Síntesis de valoraciones y subjetividades en el pasado.**

- La participación de todos. - La camaradería. - La solidaridad. - La tolerancia.	- La permanencia legítima a las relaciones “Familiares”. Los empleados de Carrera soportaban y se mantenían en niveles medios jerárquicos, para su permanencia.
- La satisfacción. - La confianza. - El compromiso mutuo.	- Búsqueda de oportunidades. - Al incentivo y motivación hacia los propósitos que la empresa quiso llegar. - Son las oportunidades de capacitación y entrenamiento.
- El compromiso mutuo. - La integración. - La lealtad.	- El valor ético – El prestigio, en la fuerza de la organización.
- La prevención.	- Es una manifestación valorativa a la conservación de sus saberes y conocimientos.

<sup>581</sup> Ingenieros entrevistados: Puig, Orgaz, Copa.LP-04-03

<sup>582</sup> ingenieros Entrevistados: Almaraz, Puig, Hervas, Copa, Ruiz, Puch, Villarroel LP-04-03

<sup>583</sup> Ingenieros Entrevistados: Ruiz, Puig, Villarroel, solares,Puch, Villarroel.LP-04-03

<sup>584</sup> ingenieros Entrevistados: Puch, Hervas, Villarroel, Salinas.LP-04-03

<sup>585</sup> ingenieros Entrevistados : Almaraz, Sossa, Copa, Salinas.LP-04-03

<sup>586</sup> Bolstansky. El Nuevo Espíritu del Capitalismo.

<sup>587</sup> ingenieros Entrevistados: Solares, Sossa, Puch, Puig., Alarcón, Vasquez.LP-04-03

<sup>588</sup> Entrevistados: Ing. Solares, Orgaz, Ruiz, Vasquez, Salinas, Villarroel.LP-04-03

<sup>589</sup> Bolstansky. El Nuevo Espíritu del Capitalismo.

## 2. LA SUBJETIVIDAD EN EXPERTOS Y NUEVA GENERACIÓN EN EL PROCESO COTIDIANO DE TRABAJO

En la complementación de nuestra hipótesis nos exige indagar la consistencia de la subjetividad elaborada en empleados comprendidos en la nueva generación que trabajan con la empresa de hace 3 o años, ante esta elocuencia hemos querido plantearla con nitidez, seleccionando primero el eje temático los distintos sentidos significativos que de su experiencia vivida estos individuos expresan como convivencia.

### DESARROLLO DEL PROCESO COTIDIANO

El desarrollo del trabajo cotidiano de los asistentes pertenecientes al los grupos de Datacom, de Emprotel, ENTEL (comercial, Marketing, Entelnet,) tienen una diversidad de formas de trabajar; algunos con mayor tiempo en la empresa y especialización profesional son asistentes de los managers en las toma de decisiones, otros se ocupan de generar la decisión de negociación con proveedores, ) trabajos con más responsabilidades como también otros que solamente realizan por el momento algunos trabajos complementarios a las soluciones preventivas ; entendidas como trabajo de menor responsabilidad. La percepción que están relacionados a su visión, en sus perspectivas ellos asimilan el proceder de su trabajo.

*Generar propósitos de la experiencia...<sup>590</sup> En ser dinámico en tus negociaciones y tener el don de convencerlos a la empresa. <sup>591</sup> el sentido que expresa el empleado es de tener conocimiento de los procedimientos usuales en la empresa *Es tener abiertas tus técnicas y conocimientos para poder adaptarte a muchas modalidades de las empresas...<sup>592</sup> capta un sentido de aprendizaje que exige la empresa al trabajo de mayor responsabilidad. *Es tener claros tus propósitos profesionales ...<sup>593</sup> En mi persona .Es dejar a un lado la susceptibilidad que se puede generar en el medio ambiente y abocarte a tu trabajo profesional...<sup>594</sup>Es proceder con todas las normas de la empresa al igual con las que exista en el proyecto...<sup>595</sup>yo creo no es bueno apegarse a una empresa, sino a tratar de conocer a muchas otras ...<sup>596</sup>es mantenerte en el mercado profesional ...<sup>597</sup>procurar no cortar el contacto con las empresas...<sup>598</sup> Es dar a conocer la calidad de tu trabajo a las demás empresas...<sup>599</sup> el sentido de comprensión en estas expresiones de tener poca movilización en su trabajo, y con una reciente permanencia en la empresa, donde llevan un proceso de adaptación.***

Todas estas sensaciones que las revelaron los empleados se encuentran sobre la base de sus experiencias particulares que ellos posiblemente las hayan afrontado antes. La empresa por su parte refuerza con capacitación realizada de manera permanente e individual ciertas áreas comprendidas en sus debilidades de actitud estas acciones las que desenvuelven los objetivos directos del modelo de gestión, el

---

<sup>590</sup> Ing. Torrico . LP-04-03

<sup>591</sup> Ing. Romero ibid.

<sup>592</sup> Lic. Cossio. Ibid.

<sup>593</sup> Ing. Miranda . Ibid.

<sup>594</sup> Ing. Mendoza. Ibid.

<sup>595</sup> Ing. Villarreal Ibid.

<sup>596</sup> Ing. Gomez Ibid.

<sup>597</sup> Ing. Alvarado Ibid.

<sup>598</sup> Ing. Melgar Ibid.

<sup>599</sup> Ing. Contreras Ibid.

cual arranca el 2001, con un programa de capacitación en “evolución del negocio, “cambios de tecnología”<sup>600</sup>

En el transcurso diario de su desempeño el trabajo que ellos realizan merece toda su atención, generado por la presión del tiempo que sus líderes le imponen, pero incondicionalmente ellos expresan que EL TIEMPO *“Es el que demanda el cumplimiento<sup>601</sup> acelera las proyecciones y el desempeño<sup>602</sup> ...es hacer muchas actividades sin alterar las horas normales de trabajo.<sup>603</sup> Es tomar en cuenta la importancia de la precisión<sup>604</sup> Nos determina de manera más práctica y utilitaria realizar nuestro trabajo<sup>605</sup> Es prescindible para el desarrollo de nuestros proyectos<sup>606</sup> forma parte de la competencia, nos acelera el ritmo de trabajo, no hay forma de componerlo<sup>607</sup>*

El tiempo tiene mucha importancia para los empleados en las oportunidades que no son cíclicos sino marcan una instancia y pasa a otra muy distinta, en el ambiente de competencia interna y crear una competencia externa la tarea o compromiso con el mismo es de no desechar las oportunidades que se les presente. El sentido que se crea entorno al tiempo expresa acciones positivas para la movilización de trabajo del empleado y su búsqueda como alternativas de mejorar su sentido de superación profesional en obtener asignación con mayores responsabilidades y no estar estancado.

El mecanismo que mayor impacto tiene en el proceso de trabajo es la comunicación mediante un Software donde la información es empleada por su Intranet, es en este espacio que los asistentes reciben la información de sus objetivos, los tiempos, reciben también los e mail de su jefe (líder) y chatean; para algunos empleados este medio les sirve de acceso y comunicación con los clientes proveedores, en otros casos con los clientes internos. Toda aplicación esta de acuerdo con los servicios que ellos emplean.

El desarrollo de sus aplicaciones se trate de una solución o ratificación de lenguajes o de cualquier otro objetivo cotidiano, requiere de su verificación. *Examine mejor mis trabajos<sup>608</sup>.*

Procedimiento que fue aprendido con la práctica y resultado de las reuniones de equipo. Su importancia es relevante cuando los asistentes para dar termino a un negocio que su líder ya lo realizo, y ellos tienen que buscar la forma de resolver los acontecimientos que causan en costos e inversión; para ello las soluciones buscadas tienen que estar de acuerdo a los cambios y adaptaciones técnicas que se realizan e ingresan como información en el software. En el caso de no poder haber realizado una buena verificación o de no haber encontrado otras alternativas, va hacer el líder quien va dar esta solución o alternativa pero como un trabajo de equipo, y no del asistente. Esta acción cae en desmedro de los asistentes hacia su competencia como de su espíritu de emprendedores es como nos afirmaron<sup>609</sup>

En particular estas acciones son demostradas dentro del ámbito de sus reuniones con su equipo donde es habitual en los asistentes como la de su líder, explayan sus exigencia ante sus capacidades creando un ambiente de mayor COMPETENCIA, que les estimula a emplear su creatividad con energía *“me ayuda a exigirme más de mis conocimientos<sup>610</sup>...me ayuda a trabajar con serenidad<sup>611</sup>... a trabajar con calidad<sup>612</sup>...*

---

<sup>600</sup> Acuerdo Del Lago –1997 al 2001.

<sup>601</sup> Contreras Ibid.

<sup>602</sup> Cossio . Ibid.

<sup>603</sup> Romero Ibid.

<sup>604</sup> Alvarado Ibid.

<sup>605</sup> Gomez Ibid.

<sup>606</sup> Villarreal Ibid.

<sup>607</sup> Mendoza Ibid.

<sup>608</sup> Melgar Ibid.

<sup>609</sup> Los entrevistados. Asistentes de Datacom, Emprotel, y ENTEL.

<sup>610</sup> R. Torrico.Ibid.

<sup>611</sup> Gonzales . Ibid.

<sup>612</sup> Gomez . Ibid.

*Con mayor decisión.*<sup>613</sup>...*Con prudencia*<sup>614</sup>... *Hace que me esfuerce más*<sup>615</sup>... caracterizan con una ponderación valorativa manifestada en forma positiva por los asistentes... Eleva su ESPÍRITU DE EMPRENDEDORES *Ser más emprendedor, dejando mis miedos*<sup>616</sup>...*Es un desafío a mi superación*<sup>617</sup>... *Establece mis retos*<sup>618</sup>... *Establece mis fortalezas y debilidades*<sup>619</sup>...*Hay una renovación constante en mis actitudes*<sup>620</sup>...*Me actualizó*<sup>621</sup> *Es canalizar mis ideas y mi coordinación*<sup>622</sup>

Fueron los empleados con menor tiempo y experiencia donde sus vivencias tuvieron un sentido mas personalizado. *Corrige mi timidez que se desarrolla en mi personalidad*<sup>623</sup> *adquirir experiencia*<sup>624</sup>... *ayuda a tener control de mi espontaneidad*<sup>625</sup>... hacen notar los elementos subjetivos de valoración a la personalidad como prudencia, serenidad, espontaneidad, que son los que expresan una manipulación en su conducta.

Las sensaciones son las imágenes de la subjetividad cuyas actitudes se presentan los valores de ser emprendedores, asumen sus retos, de superación y de auto control. Otra percepción que estimulo a tener estas sensaciones que alimenta a su energía de ser “EMPREDADORES” se podría afirmar que fue el proceso de asimilación e inductivo que causo la capacitación de cambio de actitud con el discurso<sup>626</sup>

También existe otro factor que los induce y estimula a la competencia que se produce en el ámbito del proceso de trabajo en adelante denota el espíritu emprendedor... es la propaganda publicitaria. “Constituyendo esto el principio de una nueva era en las comunicaciones modernas... MOVIL Business<sup>627</sup> Sus aspiraciones están dominadas en su auto valoración, que esta latente en la aceptación a los objetivos de la empresa.

Otro de los retos que los asistentes asumen es con la lógica del sistema de trabajo que consiste en brindar un servicio con valor agregado orientada a los procedimientos de trabajo a la satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos<sup>628</sup> de manera que las presiones que se provoca resultan ser como un estímulo a otras sensaciones como ser: *Con ser el mejor*<sup>629</sup>...*adquirir mayor responsabilidad*<sup>630</sup> *va a favor de Conseguir mi perfección*...<sup>631</sup>*tener dominio, Habilidad.*<sup>632</sup> *Desarrollar mi creatividad*<sup>633</sup>...*Profundizar mayores tecnologías*<sup>634</sup>... *Desarrollar mi capacidad.*<sup>635</sup>*Dejar de ser*

---

<sup>613</sup> Alvarado. Ibid.

<sup>614</sup> Contreras Ibid.

<sup>615</sup> Romero Ibid.

<sup>616</sup> Lopez . Ibid.

<sup>617</sup> Villarreal Ibid.

<sup>618</sup> Ureña Ibid. Se figura en la capacitación de las actitudes.

<sup>619</sup> Ramirez Ibid.

<sup>620</sup> Pareja Ibid.

<sup>621</sup> Tellez Ibid.

<sup>622</sup> Mendoza Ibid.

<sup>623</sup> G. Zalles Ibid.

<sup>624</sup> Correas Ibid.

<sup>625</sup> Miranda Ibid.

<sup>626</sup> Acuerdo Del Lago –1997 al 2001. Evolución del negocio con el cambio de tecnología.

<sup>627</sup> Uso del Eslogan de la tecnología como el rango de Business . LP- 2001.

<sup>628</sup> Acuerdo del Lago 2002.

<sup>629</sup> Gonzales Ibid.

<sup>630</sup> Torrico. Ibid.

<sup>631</sup> Ramirez. Ibid.

<sup>632</sup> Gomez . Ibid.

<sup>633</sup> Zalles. Ibid.

<sup>634</sup> Alvarado. Ibid.

<sup>635</sup> Contreras. Ibid.

*mediocre...<sup>636</sup> de tener confianza en mi persona<sup>637</sup>... De buscar lo que es posible y se puede crear...<sup>638</sup>de no limitarme y crecer<sup>639</sup>... son significaciones que los empleados absorben de actividades asumidas con mucha responsabilidad en el campo de las negociaciones con otras empresas e impregnadas de una actitud en competencia. Pero que estimulan su espíritu de **SUPERACIÓN**.*

Esta vivencia de la forma como son alienados por la lógica del flujo y el proceso de aprendizaje en los procedimientos es como ellos perciben y no pueden mirar que son controlados y presionados por los útiles del flujo que los sujeta dado que el proceso de control se naturaliza por los procedimientos de la misma tecnológica que comercializan.

En el ámbito segmentado de trabajo sin vigilancia los lleva a los empleados a expresar sus sensaciones de trabajar con libertad.<sup>640</sup>...Avanzo mejor en el trabajo asignado<sup>641</sup>... Más seguro en mi concentración<sup>642</sup>...Pro actividad<sup>643</sup>.. Alivia, mi tensión<sup>644</sup>... deposito mayor confianza en mi mismo<sup>645</sup>...mis sentidos de creatividad se desarrollan<sup>646</sup>...distribuyo mejor el tiempo de mis actividades<sup>647</sup>...Tenga mayor disposición para terminar el trabajo<sup>648</sup>... Mis decisiones en las negociaciones son mas firmes, sin la duda<sup>649</sup>... Siento que yo soy mi propio jefe, hay mayor disposición en mi voluntad<sup>650</sup>... *Aumenta mi seguridad en mi mismo*<sup>651</sup>.. CON AUTONOMIA Las sensaciones de los empleados nueva generación, expresan mayor disposición en sus tareas determinan el autocontrol que se ejerce en ellos reflejando una actitud, de tener la libertad de brindar todas sus capacidades, conocimientos exigidos por la empresa sin el mayor tropiezo, les ayuda a bajar la tensión.

El sentido que se manifiesta con esta vivencia se halla en el significado valoración en el desarrollo de sus distintas facultades creativas, pro activas, concentración, distribución de su tiempo, excelencia en sus decisiones, al individuo hace que se sienta capaz y sin límites en transmitir sus conocimientos.

Existe una concordancia con los útiles sociales y técnicos en el desarrollo del trabajo con la presión al aprendizaje por una parte y por otra la presión a su movilización donde todos estos aspectos están dirigidos al empleado para que los asimile; un componente es la composición de equipos en la red, el que facilita su interacción entre los distintos sectores y personas, logrando eficiencia en los procesos de trabajo, bajo la herramienta autonomía figurada como una condición que regula la eficiencia del empleado.<sup>652</sup> La adaptación a los ritmos movilizadas con eficiencia, *En responder con eficiencia a los problemas que se nos presenta en las negociaciones*<sup>653</sup>... en donde se re afirma una personalidad dinámica, emprendedora.

---

<sup>636</sup> Romero Ibid.

<sup>637</sup> Melgar. Ibid.

<sup>638</sup> Lopez . Ibid.

<sup>639</sup> Villarreal. Ibid.

<sup>640</sup> Paredes Ibid.

<sup>641</sup> Gomez Ibid.

<sup>642</sup> Torrico Ibid.

<sup>643</sup> Alvarado Ibid.

<sup>644</sup> Contreras Ibid.

<sup>645</sup> Melgar Ibid.

<sup>646</sup> Lopez. Ibid.

<sup>647</sup> Miranda. Ibid.

<sup>648</sup> Ureña Ibid.

<sup>649</sup> Correas Ibid.

<sup>650</sup> P. Rifle. Ibid.

<sup>651</sup> Pareja Ibid.

<sup>652</sup> Acuerdo del Lago 2002.

<sup>653</sup> Miranda Ibid.

Sin embargo, no quedaría explícito la comprensión del sentido de autocontrol cuando no sabemos que sensaciones o percepciones son demostradas de su líder a ellos *Delegándome mayores responsabilidades*<sup>654</sup>...*Respetándome Mis planteamientos de trabajo.*<sup>655</sup> *Me habla como amigo.*<sup>656</sup>*Me da cierto grado de independencia* <sup>657</sup>*transparenta sus ideas* <sup>658</sup>*sus exigencias se generan en sugerencias*<sup>659</sup>.

LA CONFIANZA EN SU LÍDER Tiene un sentido de autonomía, y transparencia, son elementos de valoración que fortalecen su si mismo de los asistentes; siendo que la confianza en el líder tiene un sentido directo menos vulnerable en su interacción cotidiana, este sentimiento asevera la función de los equipos y asegura el proceso de trabajo como de control en una relación de pares. Desde el punto de vista de la actitud del líder observamos que adopta una manera donde las presiones sean aceptadas por los asistentes. Por otra parte LA CONFIANZA que ellos la demuestran *Siendo responsable con mi desempeño.*<sup>660</sup> *Con mi cumplimiento* <sup>661</sup> *demostrando lo capaz que puedo ser* <sup>662</sup>*asumiendo todas las reglas de la empresa* <sup>663</sup>*siendo veloz en mis actividades*<sup>664</sup>*No cometiendo ningún abuso* <sup>665</sup>*haciendo las cosas debidas* <sup>666</sup> Se la adquiere con la demostración.

La confianza es demostrada por el empleado en situaciones que va acrecentando su experiencia en la empresa, es a moldarse al comportamiento que la empresa desea que seas. Las sensaciones de sus acciones emiten un sentido de valoración de si mismo en cumplimiento, responsabilidad de conocer a la empresa mediante ese horizonte llamado experiencia los elementos de valoración subjetivos han asimilados otros elementos de carácter éticos componentes de su superficialidad subjetiva. Expresan sus sentimientos en actitudes del emprendimiento.

Con relación al trabajo en equipo y su líder los asistentes sienten que emplean mucho esfuerzo para poder tolerarse en la forma como la empresa quiere que actúen y es cuando su expresión a cerca de la TOLERANCIA es *Esta afincado al trabajo en equipo*<sup>667</sup>...*En afirmar mi carácter*<sup>668</sup>... *Lucho para persistir en ella* <sup>669</sup> *hay momentos que se encuentra renuente a todo y otros de buen talento*<sup>670</sup>... *sus normas...* <sup>671</sup> *Muchas de nuestras decisiones el líder las defiende como suyas* <sup>672</sup> *Sus capacitaciones...* <sup>673</sup>

Las manifestaciones de los asistentes fueron muy diversas hubo otro grupo que dijeron: *Lo que no se tolera de la empresa.- la desconfianza*<sup>674</sup>... *El control disciplinario* <sup>675</sup>...*La personalidad de ser*

---

<sup>654</sup> Torrico Ibid.

<sup>655</sup> Gonzales Ibid.

<sup>656</sup> Ramirez ibid.

<sup>657</sup> Zalles Ibid.

<sup>658</sup> Gomez Ibid.

<sup>659</sup> Alvarado Ibid.

<sup>660</sup> Correas Ibid.

<sup>661</sup> Gonzales Ibid.

<sup>662</sup> Alvarado Ibid.

<sup>663</sup> Zalles Ibid.

<sup>664</sup> Gomez Ibid.

<sup>665</sup> Ramirez Ibid.

<sup>666</sup> Melgar Ibid.

<sup>667</sup> Gonzales Ibid.

<sup>668</sup> Torrico Ibid.

<sup>669</sup> Ramirez Ibid.

<sup>670</sup> Zalles Ibid.

<sup>671</sup> Gomez. Ibid.

<sup>672</sup> Pareja . Ibid.

<sup>673</sup> Miranda Ibid.

<sup>674</sup> Alvarado ibid.

<sup>675</sup> Contreras Ibid.



*altaneros<sup>676</sup>...El poco aprecio por el trabajo que uno realiza <sup>677</sup>...Lo exigentes que son ...<sup>678</sup> la inseguridad que transmiten <sup>679</sup>... La tensión en el trabajo <sup>680</sup>...*

El carácter del trabajo en la actualidad tiene un sentido competitivo dinámico, las que impermeabilizan a los sentimientos personales tampoco por la rigurosa aplicación de las normas que dice: "Ningún empleado tiene la potestad de causar problemas sino de solucionarlos" <sup>681</sup> No toleran las presiones, las actitudes de los managers que se rigen por las normas.

Las presiones que estos empleados reciben de manera continua con relación a su CUMPLIMIENTO, o en igual medida los empleados expresen su sentido práctico con relación a los propósitos de la empresa hablan de lealtad.

*El Cumpliendo con mi trabajo <sup>682</sup>... Expreso con mi ética profesional <sup>683</sup>tener más respecto por mis colegas y líder <sup>684</sup> en el trabajo duro <sup>685</sup>responder a mis propias exigencias <sup>686</sup> esforzándome en el cumplimiento de las demandas de los clientes <sup>687</sup> en brindar los resultados de mi trabajo <sup>688</sup> generan todas las expectativas de la empresa.*

La vivencia parcial que es enfocada desde la superficialidad ( es probable que esta sensaciones se pronuncia en ellos como algo forzado) la valoración ética profesional, moral adquieren de su diario vivir en su desempeño de trabajo un sentido y significación en la dominación de las normativa que comprende la empresa; dicha acción provoca como efecto o asimilación en los en la práctica significativa desarrollada en el acto del desempeño, al cumplimiento del trabajo con esfuerzo y responsabilidad .

El código de ética adjunto con el reglamento interno; es entregado a cada empleado en su ingreso y recordado por sus mismo líderes cuando hay cambios de actitud, es de esta manera como se encuentra estipulado en el modelo de gestión.<sup>689</sup>

En sus manifestaciones presentes los empleados nuevos que responden a un modelo social y al interior de la empresa a un control del comportamiento.

Manifiestan con sus percepciones en la forma como se desarrollan LAS RELACIONES SOCIALES dentro de la empresa *con responsabilidad ante lo asignado<sup>690</sup> actitud hacia el trabajo <sup>691</sup>Con producto de mi*

---

<sup>676</sup> Romero Ibid.

<sup>677</sup> Melgar Ibid.

<sup>678</sup> Lopez Ibid.

<sup>679</sup> Villarreal ibid.

<sup>680</sup> Correas Ibid.

<sup>681</sup> Reglamento interno .2001 pp21

<sup>682</sup> Contreras Ibid.

<sup>683</sup> Torrico Ibid.

<sup>684</sup> Gonzales Ibid.

<sup>685</sup> Ramirez Ibid.

<sup>686</sup> Zalles Ibid.

<sup>687</sup> Gomez Ibid.

<sup>688</sup> Alvarado Ibid

<sup>689</sup> Acuerdo del Lago 2002 . reglamento Interno .pp.55

<sup>690</sup> Torrico Ibid.

<sup>691</sup> Gonzales Ibid.

*educación y respeto* <sup>692</sup> *Con mucha diplomacia y cordura en expresar mis opiniones* <sup>693</sup> *realizando mis acciones con transparencia* <sup>694</sup> *con mi fidelidad en mis acciones* <sup>695</sup> *transmitiendo la visión de la empresa*  
En la práctica significativa de los empleados expresan que estas relaciones se rigen bajo una ética profesional.

En el desarrollo de sus funciones la ética se manifiesta de manera transparente con la prudencia que se extrapolara con actitudes que llegan a transmitir la visión de la empresa. La ética de los empleados refleja uno de los mecanismos de control de la organización que tiene la empresa.

Estas sensaciones que manifiestan los empleados nueva generación tiene un nuevo sentido en su vivencia parcial de ser aptos a perseguir metas, proceder sin elementos sentimentales ni exigir muchos elementos subjetivos de valoración sólo proseguir con la guía de su ética profesional y normas desarrolladas en la empresa; esta actitud es convencional,

El sentido que tiene mayor nitidez y parte de ellos se expresa: *de seguir trabajando duro y con responsabilidad* <sup>696</sup> *asume responsabilidad de ambas partes* <sup>697</sup> LA ASPIRACIÓN que tiene en la empresa es *“en esforzarme y sobre salir para que me tengan confianza* <sup>698</sup> acceder a la confianza de la empresa, en la forma de demostrar lo competente que es; para poder obtener otro puesto con mas responsabilidades o conservarlo. En otras palabras el sentido al que esta dirigida su comprensión, expresan que para conservar su puesto, o ser cambiado a otro tienen que tener mayor movilización su fuerza de trabajo.

Con relación a este tema en las premisas del modelo de gestión indican que los objetivos del manager es: desarrollar el orgullo y sentido de pertenencia a la compañía <sup>699</sup> y las expresiones de los empleados fueron las siguientes: *“Las acciones de trabajo que pueden ayudar a tener tu acercamiento a la empresa, va depender de tu crecimiento.* <sup>700</sup> El sentido que se da a la palabra “crecimiento” es de asumir mayores responsabilidades de trabajo, con mayores tareas. Entonces la expresión da a sentir que Cuanto mayores sean sus responsabilidades, más comprometidos se sentirán los empleados con la empresa; habrá mayor acercamiento con la empresa.

El sentido dirigido de la empresa es cuanto mas movilizada se encuentre la fuerza de trabajo de los empleados mayor será su sentido de cercanía a la empresa.

En cambio con el grupo de Entelnet *Es una relación fría* <sup>701</sup> *Es una relación que pone distancia en ambas partes* <sup>702</sup> El sentido de estas expresiones es de un distanciamiento, hacen notar una desarticulación directa que tienen los empleados con relación a la empresa y el poco trabajo de inducción que ha desarrollado su líder. <sup>703</sup>

Los empleados expresan en sus sentimientos cognoscitivos un sentido de poner empeño y esfuerzo de acercamiento de su persona con la empresa para que tenga mayor sentido su subjetividad en la confianza, siendo manifestado en sus sentimientos una falta de valoración significativa al compromiso mutuo, Otro

---

<sup>692</sup> Ramirez ibid.

<sup>693</sup> Zalles Ibid.

<sup>694</sup> Gomez Ibid

<sup>695</sup> Melgar Ibid.

<sup>696</sup> Contreras Ibid.

<sup>697</sup> Correas Ibid.

<sup>698</sup> Lopez bid.

<sup>699</sup> Acuerdo del Lago 2002. pags. 9

<sup>700</sup> Melgar ibid.

<sup>701</sup> Romero Ibid.

<sup>702</sup> Villarreal Ibid.

<sup>703</sup> El grupo Entelnet es un grupo donde hay mucho empleado subcontratado. Su trabajo consiste con instalación y Solución a las demandas de los clientes externos.

grupo de empleados sienten que no están integrados a la empresa todavía; es una relación que separa ambos sujetos. La responsabilidad es parte de sus esfuerzos y superación como compromiso propio.

Por otra parte hay una gran manifestación del orgullo de la empresa expresadas en su SATISFACCIÓN que sienten ciertos asistentes:

En sus capacidades *“Este sentimiento acrecienta con forme desarrollo mis capacidades profesionales.* <sup>704</sup>  
En el cargo *Me encuentro en el cargo que esta de acuerdo a mis conocimientos profesionales donde amplio mis ideas* <sup>705</sup> *Relacionándome con acertadas negociaciones hacia muchas clientes* <sup>706</sup> Con los propósitos de negociación *...Es lo que me gusta hacer*<sup>707</sup> *..Se encuentran con un grado de responsabilidad en aumentar satisfactoriamente las negociaciones con los clientes*<sup>708</sup> *...En haber establecido sistemas en empresas...*<sup>709</sup> La expresión de un asistente muy joven *Estoy aprendiendo mucho, estoy ganado experiencia*<sup>710</sup>.

El bajo trabajo que realizaron los managers de ENTEL con relación al grupo de trabajo técnico y tecnológico. Que de Entelnet.

*Se encuentran en el cumplimiento pero no llenan mis expectativas como se las había planeado*<sup>711</sup> *... No estoy contento de ser en síntesis un vendedor* <sup>712</sup> *Existen contradicción el momento de la negociación, en los supuestos* <sup>713</sup>

Las sensaciones que fueron manifestadas por los empleados nueva generación respecto a sus satisfacciones en: sus capacidades, en el empleo, en su desempeño de trabajo, en su responsabilidad, rutinas, en su seguridad individual, tienen un sentido de haber logrado sentimientos que fortalecen sus expectativas profesionales en el desempeño de su trabajo, como las de asumir con responsabilidad más actividades, en igual manera, otros empleados han dejado de tener el mismo sentir manifestando una insatisfacción ante las indecisiones.

Es haber logrado captar a las distintas maneras que los empleados pueden obtener por sus propios medios o esfuerzos, habilidades, una manera de ascender que consiste mantenerse con profesionales articulados mediante las relaciones comerciales de su empresa matriz hacia otras para de esa manera tener la oportunidad que conozcan la calidad de su trabajo.

Esta relación mercantilista en forma directa fue provocada por la empresa con su modelo de gestión actual acompañado de elementos innovadores siendo uno de ellos; esta relación

Directa competitiva fue con el objetivo de permitir a los empleados mejorar su desempeño y acceder a planes de desarrollo.<sup>714</sup>

---

<sup>704</sup> Raul Torrico Ing. Asistente en Entelnet . Encuestado Lp-10-04

<sup>705</sup> Ing. R. Gonzales Empleado en Entelnet. Encuestado LP-10-04

<sup>706</sup> Exp. A. Ramirez Ibid.

<sup>707</sup> Ing. Gustavo Zalles Ibid.

<sup>708</sup> Contreras . Ibid.

<sup>709</sup> Melgar.Ibid.

<sup>710</sup> Lopez. Ibid.

<sup>711</sup> Romero . Ibid.

<sup>712</sup> Lopez . Ibid.

<sup>713</sup> Gomez . Ibid.

<sup>714</sup> Acuerdo del Lago 2002

## **SINTESIS DE LAS SUBJETIVIDADES DE LOS EMPLEADOS NUEVOS**

El trabajo que ha desarrollado con los asistentes el Líder y la empresa tiene las siguientes apreciaciones:

En su cotidiana ardua tarea los asistentes manifiestan que el tiempo que los presiona tiene una importancia de no desechar oportunidades que se les presente, tienen la predisposición para emprender su movilización de su fuerza de trabajo y buscar su superación profesional, perseguir trabajos con mayor responsabilidad.

El ámbito de la competencia a generado una actitud de llenar un espíritu emprendedor, haciendo que sus satisfacciones se adscriban al sentido de sus aspiraciones profesionales percibidos en asumir sus retos de superación y autocontrol, esta subjetividad se sustenta en la alienación de talleres capacitadores, como en el medio de publicitario que los motivaron.

Con relación a la lógica del sistema de trabajo su percepción es de asumir con mucha responsabilidad y asimilación todas las presiones como un proceso de aprendizaje.

Sus sensaciones descritas a cerca del trabajo con autonomía, expresaron su mayor disposición en abrir sus conocimientos, a la empresa les sirve en adaptarse a los ritmos movilizadas con eficiencia.

Aseguran que la relación cotidiana con su líder es de iguales y en el trabajo su confianza ira creciendo conforme se adapten y adquieran mayor experiencia; el trabajo del Líder y su equipo expresaron que tienen tolerancia con la forma como la empresa presiona para que ellos actúen, también aceptan las presiones a cerca del cumplimiento pero no tolera del líder es lo rigurosos que son con sus normas, y se encuentra como algo forzado cuando manifiesta sus expresiones con relación a la lealtad, a las relaciones sociales que se rigen con mucha prudencia cuando se trata de la ética profesional, ya que se encuentran actitudes convencionales.

De manera distinta es cuando sus percepciones fueron expresadas y estuvieron vinculadas hacia sus aspiraciones en la empresa, va estar en su esfuerzo y demostrar su capacidad de movilización que tengan para que de esa manera la empresa les tenga mayor confianza.

Respecto al objetivo del líder con transmitirles el sentido de pertenencia a la empresa lo han comprendida a cabalidad en el sentido que ellos lo percibieron que las responsabilidades de trabajo asumidas va depender de mayores tareas.

Con relación a los grupos de trabajo Entelnet, donde sus asistentes son técnicos medios en telecomunicaciones hay poca estimación al trabajo del líder y su desempeño con sus objetivos.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES GENERALES.-

La Empresa ENTEL nace con la iniciativa del estado y política nacionalista de corte liberal en los años finales de los 1960 y principios de los setenta; época en que el libre mercado global estaba comenzando una crisis de abundantes capitales en especial de las transnacionales quienes para reducir el control del capital externo comenzaron a otorgar préstamos a bajos intereses a los países en vías de desarrollo como el nuestro.

Al calor de estas iniciativas de gobierno de turno que genera una política interna de recaudar capital inicial a costa de los usuarios bolivianos; su proceso de comercialización arrancó en 1979, con centrales manuales "paso a Paso" con tecnología electromecánica que abarca todos sus procesos operativos en forma semi automática, hasta con la tecnología digital logran el discado directo internacional que fueron propios de los años 1980, requiriendo gran personal para operar las grandes centrales.

Crearon mecanismos tecnológicos como el sistema de micro Ondas que les ayudo en gran manera ha que la empresa se Capitalice en su procedimiento comercial de la telefonía de larga distancia en función de la cobranza y control de estas llamadas.

El hecho de incorporar tecnología moderna, obliga al estado a sustentar con capacitación a los recursos humanos como ser: Técnicos operarios, técnicos avanzados y Profesionales donde el organismo Internacional UIT ( unión Internacional de telecomunicaciones) organiza todo el plan de cursos regulares.

Desde la perspectiva en que fueron planteadas las gestiones al mando del Estado, conducidas con funciones generales de dirección, mediación, coordinación y vigilancia; las tareas de trabajo operativas e intelectual se subdividieron provocadas con la introducción de la tecnología, se comienza a dispensar del trabajo simple operativo para dar prioridad al trabajo técnico operativo con injerencia de sistemas automatizados y de mayor especialización profesional. Sin embargo, la lógica de gestión se basaba en mantener el equilibrio de la oferta laboral, conforme va creciendo el capital también engrosará con el, la fuerza de trabajo colectiva de sus asalariados.

La Empresa socio técnica al que el estado había pretendido impulsar considero a las relaciones sociales mantenerla activa dentro de un marco de coparticipación con los sindicatos hasta el periodo de 1986, el

cambio decretado por el 21060 coartó la libertad de sus acciones en la empresa y se atiene a ser solo representativa..

Existe un cambio ideológico en el grupo socio técnico, específicamente en los profesionales era cambiar la forma de trabajo, trabajar en grupos islotes.

En su política salarial estableció un salario mínimo que lo mantuvo fijo hasta 1989, donde por una parte redujo el salario indirecto y, por otra parte centralizó en un solo sistema de cotizaciones a la renta de jubilación, Invalidez y muerte en el sistema de reparto. El empleo se mantuvo protegido hasta la gestión de 1992.

Con relación a su administración de gestión y funciones, las políticas económicas, financieras y de administración estaban supeditadas a la aplicación de las leyes estatales, asumiendo desembolsos de capital de inversión, manteniendo la distribución de los ingresos administrativos, pagó de salarios, etc. Acciones que sufrieron tardanza de sus tiempos requeridos, y fueron afectados en su proceso de funciones administrativas como en los procedimientos de desarrollo en la planificación de los planes.

Hay un intento de calificación de los técnicos medios a ser superiores y a los profesionales busquen una especialización

Con el proceso de su descentralización , los objetivos de dirección comienzan a ser una etapa de inicio hacia la planificación con la separación de funciones de Concepción, diagnóstico, planificación y ejecución operativa. Al interior del plano de cooperación del trabajo se inicia un fraccionar en sus funciones especificando otras; El sistema de control sigue siendo vigilado a los grupos de trabajo, con elección a elegir un responsable entre los asalariados para la organización de sus rotaciones, denotando que las relaciones de trabajo eran holgadas; Pero con aceleración de los ritmos de trabajo, se pondera a la calificación de su masa asalariada expuesta a la exigencia de mayor calificación profesional, con la examinación de sus aptitudes, siendo la capacitación un control de ascensos a la movilidad social como a sus técnicos medios a ser superiores.

Pero el comportamiento del trabajo en cada grupos no cambio, se siguió trabajando sobre una dirección donde el requerimiento en el que se apuntalaba fue de un cambio de tecnología, de gestión con una nueva visión del liderazgo empresariado, con actitudes emprendedoras a nuevas iniciativas competitivas de organización.

En conclusión diremos que el proceso de gestión de la producción en masa concebía al proceso socio técnico, con funciones que desarticulaban toda fluidez del trabajo de la técnica, fragmentando su sistema de comunicación directa, deteniendo el tiempo de transferencia en sus funciones a la dirección

administrativa, provocando un distanciamiento con el sistema de comercialización y el abastecimiento en stock de material; entorpeciendo su dinámica de trabajo en los equipos de la técnica.

Por otra parte, los asalariados que conformaban los equipos de la técnica eran inamovibles; Allí, se concentraba todo un proceso metodológico de trabajo, vigilancia, capacitación, los distintos rangos profesionales, distintos carácter de trabajo; se generó un poder técnico que demandaba calificación del puesto.

Por los procesos de modernidad que los cursos de Icaptel auspiciaba y por ingerencia que existió en su evaluación a este grupo socio técnico, era fomentado para un control jerárquico social de la técnica.

Con el proceso de reordenamiento que responde al cambio de una organización formal a otra economía de la organización regida por la demanda del mercado fue afectado el puesto de trabajo con la aplicación de la flexibilización numérica .

Con la información obtenida por los empleados antiguos donde sus puestos que se encontraban con un cargos altos como medios el efecto que causo el proceso de reordenamiento mucha vulnerabilidad y estrés en instancias donde todos los asalariados no contaban con puestos seguros ni cargos. Desde el punto de vista teórico podemos concluir que el puesto de trabajo es una categoría concerniente al desenvolvimiento de la división del trabajo cuya función iba parcelando las tareas del puesto de trabajo indicando el nivel o categorías que le compete al asalariado en su cargo jerárquico; sus ritmos de los ascensos al cargo, de forma subjetiva eran por antigüedad ligados sin responsabilidad del puesto, posteriormente fue asumido por merito o el concurso con prueba con la aplicación de la flexibilización su parcelación de la división del trabajo acelera las actividades del puesto separándolas aquellas de tareas técnicas de las tecnológicas externalizandolas al mercado laboral, de manera que se terciarizó el empleo con una desregulación de las relaciones laborales. acogiendo por otra parte al puesto del experto con capacidad competitiva.

La utilización de la flexibilización en el proceso de trabajo facilito los procedimientos metódicos de trabajo configurando de manera ágil una planificación sistematizada que el experto consiguió, en igual medida los pequeños equipos con empleados de la antigua técnica experimentaron un proceso de agotamiento mayor por la movilización geográfica, la forma como fueron seleccionados con despido, fueron sentidas sus vivencias en sus narraciones de incertidumbre, desconfianza, inseguridad y aseveraron que la actitud que los fortaleció fue el de la tolerancia en señal de resistencia a estos cambios. La imposición del empleador a este grupo de recursos humanos de la antigua técnica en generar un perfil de asalariados calificados, con



aptitudes a ser flexibles o móviles, adaptarse a realizar muchas tareas, con sus conocimientos y saberes ser competitivos se hizo realidad aún más mediante un proceso de selección los sub dividió en aptos para la comercial de ENTEL con una contratación directa y otros con una subcontratación por convenio de negocio como Emprotel, las secretarias, diviniur, Metanoya, Call center, Odeco.

El nuevo mecanismo del proceso de comercializar en La nueva empresa es a través de un flujo tecnológico generado por una red de comunicaciones de la información con los grupos de empleados de los distintas reparticiones que comprende la comercial que mantienen algunos con los proveedores otros con los grandes clientes del mercado, como también están vinculados con los de Emprotel que conjuntamente desarrollan los del ENTEL varias operaciones de negociación. Entre sus características más peculiares de este flujo es que cuenta con un ahorro de inventario, como en prestación de servicio de insumos, también cuenta con un proceso metodológico del justo a tiempo donde se desarrolla el proceso de los múltiples trabajos y otras herramientas preventivas para no fallar por la calidad de la tecnología que comercializan y capitalizan.

Las relaciones de competencia que ingresa desde afuera ( del mercado) hacia todos los grupos de la empresa sienten que esto los mantiene alertos, los incentiva a sus creatividades y rapidez en la construcción de las soluciones. Otra de sus subjetividades expresan que la competencia es un desafío a la perdida de su empleo, y esto supone una presión para la superación profesional y de sus auto valores.( antiguos)

Otro de los momentos que los mantienen con mucha presión en el modo de operar con la tecnología de la información dentro del flujo es el rol del especialista en dar soluciones ( Kaiser) presiona al manager en la toma de sus decisiones, seguidamente el manager presiona a sus asistentes que tiene como parte de su equipo de trabajo cuyo trabajo consistió en evitar de no tener trabajo acumulado, ni fallar y los elementos subjetivos con los que nos hacen notar estos asalariados es que los problemas son visibles en el sistema de red, en esa situación ellos se mantienen alertos, manteniendo la certeza si todo su trabajo esta sobre marcha con soluciones seguras y correctas. Al mismo tiempo nos denotan que todos ellos se mantienen bajo un proceso de subordinación al proceso técnico del capital ya vendido en la que se destaca la lógica del flujo atendido que consiste en estos efectos de ratificación para no cometer fallas con métodos coercitivos ( la presión y tensión). Por otra parte al interior de este flujo atendido tanto los equipos de trabajo de las empresas subcontratadas como con los equipos de Entel sostiene una integración extendida o amplia que genera una coherencia con la técnica; se trata del ámbito de cooperación tanto los manager y sus asistentes afirman sentirse involucrados con la participación personalizada con sus decisiones directa

propias y con su eficiencia. En cambio para los asistentes su cooperación la sienten limitada ya que ellos se encuentran abocados a dar soluciones preventivas.

Para los nuevos asistentes en su cotidiano arduo trabajo es el tiempo que los presiona a tener una predisposición para emprender su movilización de su fuerza de trabajo y poder perseguir trabajos con mayor responsabilidad.

Esta lógica de flujo por ser tan frágil se adhiera a la lógica de la empresa a un cambio de comportamiento con coherencia mediante la utilización de sus objetivos. El control del trabajo del líder y su equipo de trabajo que con afirmar que ellos llevan su auto control en supervisarse, vigilarse, y verificación de su trabajo caen en el engaño que han asumido su autonomía en el proceso de trabajo y esto los hizo sentir en una ambigua confianza que sus subjetividades se manifiesten en sus hábitos cotidianos de trabajo que la competitividad interna individual comienza con las presiones, no así con la presión de la empresa y, con una tensión para que los mismos realicen su trabajo sin fallas, por el contrario dejan de ser competitivo y pierden su empleo. Otro elemento que coadyuvo es la ideologización del discurso que llevo a los managers y algunos asistentes a la motivación de una prosperidad de una nueva actitud de entregar hasta sus subjetividades a la empresa y, se debió al discurso profundiza a otros elementos mencionados como sus saberes concretados en su creatividad e ingenio que le son exigidos a cada asalariado resultando ser elementos que compiten o califican a su desempeño. También se manifestaron que actúan con transparencia y desde este punto de vista sienten una satisfacción y el deseo de ser ellos reconocidos por la empresa, también su gratificación es vinculada a su estadía en la empresa y su ratificación en el puesto. Pero el sentimiento que predominó en todas sus expresiones con subjetividad fue por prever su fuente de trabajo.

Respecto a los asistentes nuevos las sensaciones de trabajar con autonomía expresan mayor disposición en sus tareas determinan el autocontrol de brindar todas sus capacidades, conocimientos exigidos por la empresa con mayor libertad y eso les ayuda a bajar su tensión .

Para datacom esta pequeña agrupación sienten tener una autonomía como equipo de responder con su trabajo, el compartir esta tarea de cooperación con objetivos claros: *“ nosotros siempre hemos tenido una actitud muy positiva, y creemos que existe por parte de la empresa una confianza que nosotros debemos aún más demostrarlo con nuestra eficiencia”*. ( el manager) El proyecto de ser competitivos que tiene ENTEL no fue a través de un discurso sino con una invitación verbal de saber la lógica de la empresa y el espíritu emprendedor que todos nosotros de forma independiente siempre nos hemos caracterizado y competitivos nos hemos destacado y nos entregaron el reglamento interno de cómo van hacer nuestras relaciones como clientes.

La confianza que ellos depositaron en la empresa generaron subjetividades con su trabajo.

Después que la Capacitación fue el medio de conseguir un fin de conseguir un recurso humano con un nuevo comportamiento y su nuevo sentido competitivo; la capacitación opta por otro sentido de ser flexible tratándose de un aprendizaje con una evaluación veloz como de una expoliación de sus saberes cognoscitivos, de conocimientos, sentimientos y personalidad.

Los asalariados de equipos que cooperan en la red interna de la empresa incluyendo a los subcontratados (antiguos) expresaron sus subjetivos sentimientos en que hoy en día ellos prefirieron demostrar su profesionalismo superando su tensión; y la valoración del espíritu de superación se encontrará en la actitud demostrativa de su saber y conocimiento que será probado por una habilidad pro activa. ( existe mucha alineación del discurso) También se puede afirmar que este proceso marca una nueva cultura organizacional lleva a mayor tiempo de adaptación a los empleados antiguos.

A diferencia de la capacitación aplicada en la antigua empresa, contribuyo a la calificación y evaluación de puestos y categorías que se incrementaban en la formación de las bases jerárquicas, de manera que en los ascensos de movilización social participaba en la definición de un aumento salarial donde la calificación de esta fuerza de saberes técnicos significo la elevación de un estándar de vida.

Para la nueva generación de asistentes que trabajan en los equipos de cooperación en la red interna quienes se expresaron: el mecanismo que les genero mayor impacto fue el ejercicio de la capacitación flexible o "tacita" debido a su desarrollo, desenvolvimiento en su personalidad dentro de un ámbito muy competitivo tuvieron una adaptación a su espíritu de competidores, hacen notar los elementos subjetivos de valoración a su personalidad como prudencia, serenidad, espontaneidad que son las que expresan una manipulación en su conducta. Afirman con su percepción que los procesos de control con presión es parte de un proceso de aprendizaje. Además sus aspiraciones están dominadas en su auto valoración que esta latente en la aceptación a los objetivos de la empresa.

Siguiendo con los asistentes nuevos, el cambio de actitud es demostrado en las nuevas responsabilidades que uno asume y las comprende llevándolas a cabo en el trabajo y, luego se visualiza en los resultados que uno aporta a la empresa; es una actitud que fortalece el trabajo, para ello todos los ámbitos donde se desarrolla su trabajo sienten que existe y, son propios para que ellos terminen su trabajo con concentración, el trabajo les exige responsabilidad y el tiempo es el que te exige a que cumplas.

Para algunos subcontratados que trabajan en equipo dicen que es de asumirlo porque es parte de la nueva cultura de trabajo en equipos. La lucha o el proceso de superación se encuentra en agotar todas las formas de llegar a tus metas y de vencerlo. El efecto de la presión del trabajo en equipo realizado entre los

compañeros, expresan que es muy débil para con ellos, el efecto se visualiza en la presión del jefe inmediato, quien les pone tiempos y le registra sus tareas atendidas.

Los dispositivos subjetivos que la empresa quiere que los asalariados tengan claro como expresado, sin estimar la dirección sea por el proceso de alineación y engaño que se manifiesta en el efecto interno de estas presiones de un creciente aumento de la confianza en el auto control que se determina como una relación segura de ellos mismos y atraídos por su adhesión a la lógica “de cambio de actitud” afirman sus subjetividades a la integración del proceso de trabajo. Otro de los dispositivos subjetivo en este caso es la participación que contribuye a la eficiencia de la organización de reducción de costos y por último los efectos en el discurso .

Las previsiones que la empresa opta con la finalidad de que no se genere ninguna acción de resistencia, ni reciban ninguna influencia entre sus relaciones con las empresas que se encuentran en el entorno externo, es con el efecto de la ideologización del discurso les genere en sus sentimientos subjetivos un apego a la empresa; en esa forma las relaciones de negociación no altera ningún procedimiento ni genera una fragilidad de estas relaciones en la cooperación de los equipos en el proceso de comercialización, motivo por el cual el control de la empresa tiene su mirada dirigida en los distintas modalidades de negocio que estas relaciones comerciales son sostenidas por los equipos de trabajo.

El comportamiento que se desarrollo en estos dos primeros años fue atribución por el líder y su equipo de inculcar una responsabilidad y adaptación a una nueva lógica de organización y del proceso de trabajo, sostenido por el esfuerzo individual de cada asistente retribuido con sus resultados en el trabajo de equipo, en el se visualizó el fortalecimiento de la competencia entre asalariados con pretensiones de los subcontratados asistentes de conseguir una permanencia, otros los asistentes contratados pretenden conseguir mayores exigencias técnicas para una estabilidad en su permanencia en la empresa. El nuevo Espíritu genera una colectividad – individual, reunidas en inteligencia para que en su desempeño de su labor sea con eficacia y competitividad.

Desde el punto teórico se puede concluir que la flexibilización en la contratación de empleados, genera bastantes ahorro de cargas sociales empresariales que fue un punto favorable para los empleadores, sin embargo dejo a los empleados desprotegidos, de seguro social, ni beneficio por el trabajo realizado como las horas extras, obliga a las largas jornadas de trabajo, no les permite ahorros para su vejez y no les

facilito la planificación de su economía personal dado que, ENTEL S.A. mantiene una relación de 14% de empleados fijos y un 86% con subcontratación.

El efecto que genero la fuerza de trabajo con los mecanismos de flexibilización numérica y productiva fue poner resistencia al sobre trabajo con explotación que le fueron impuesto. Sobre poniéndose al cambio de modalidad.

Con la externalización y la flexibilización laboral, que fraccionó al empleo en su depreciación, sufre la fuerza de trabajo una depreciación de su valor en uso al acceder al convenio, en un valor desigual que es el "valor del trabajo "; los convenios destruyen su valor en uso de la fuerza de trabajo porque no solo son las condiciona el nivel momentáneo de su salario, sino el mismo valor de trabajo, como lo dijo Marx. Y esto lo realiza con la desprotección de las relaciones sociales, con la eliminación del sindicato su manipulación del empleador con la usanza de la ley del trabajo, deja al asalariado con una disminución de poder en sus derechos laborales .

La integración de la fuerza con un valor disminuido de trabajo y con otra posición en el centro de trabajo de ser " cliente interno" ( vendedor) el capital mistifica esta relación que soslaya su condición de obrero; seguirá desempeñado una función de empresario ( hay una ambivalencia) con el nuevo objetivo de fungir de administrador comercial de un insumo como producto invertido- capital operativo del capitalista que va hacer comercializado, donde su ganancia va estar en el entendido de su contrato y acuerdo, consistente en tener una participación en el proceso de comercialización con un pequeño porcentaje de ganancia extraordinaria y, a cambio de sus servicios, - ingresa el "interés entre partes"- significando una coherencia, consenso, su comportamiento va estar acondicionado a la adhesión de la racionalidad de la empresa, como al sometimiento a la atención del mecanismo dinámico de comercialización. Esta significación va estar consensuada bajo el interés y objetivos propios de la empresa, También tiene un significado de modalidad en mantener a la fuerza de trabajo subsumida al capital.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARJA, GROVER

Quince Años de cambios Estructurales de Bolivia. Edición. Calvo y A.  
Editorial . Salbata UMCA IISEC La Paz , Bolivia .2001.

BALDIVIA u. JOSE.

Cambios de Reformas Estructurales. Edición.. Molina. Editorial .Milenio.  
La Paz, Bolivia. 2001. ( Tomo I)

BOLTANSKI, LUC, EVE CHIPELLO

El nuevo Espíritu Capitalista. Editorial. Akal.S.A. Madrid. España.2002.

CARRILLO, JOSE

Calificaciones y Competencias Laborales en Tratado Latino Americano de  
Sociología del Trabajo. Editorial. Fondo de Cultura Económico. México.  
D.F. 2000.

CORIAM, BENJAMÍN

El taller y El Cronometro. Ensayos sobre el Taylorismo, El Fordismo y la  
Producción en Masa. Undécima Edición en español. Editorial.SigloXXI.  
México.1997.

El Taller y El Robot. Ensayo sobre el fordismo y la producción de Masa en  
La era de la Electrónica. 1edición en español. Editorial SigloXXI .México  
1992.

CLOVIS VELASQUEZ, ALQUIZALETH.

Libro de Oro. La Evolución de las Telecomunicaciones en Bolivia. Edición  
1º primera, Editorial ENTEL S.A. 2001.

DE LA GARZA TOLEDO, ENRIQUE.

Tratado latino Americano de Sociología del trabajo. Editorial. Fondo De  
Cultura Económico. México. D. F. 2000.

DE LA GARZA TOLEDO, ENRIQUE

Subjetividad Umbrales del Pensamiento.

“ Subjetividad y Movimientos Sociales”. Edición. Editorial Antropos.  
México. 1997.

GUADARRAMA OLIVERA, ROCIO.

La Cultura Laboral. En Tratado Latino Americano de Sociología del  
Trabajo. Editorial. Fondo de Cultura Económico.México.D.F. 2000.

GUTIERREZ GARZA, ESTHELA

La Ocupación del Futuro. Nuevas Tecnologías, Estrategias de Dirección y  
El Futuro del trabajo. Fundación Friedrich. Ebert, México, Editiral Nueva So-  
Ciedad.1990.

HIRATA, HELENA

Reorganización de la Producción y transformaciones del trabajo. Discusión de  
Los paradigmas, especialización Flexibles modelo Japones. Nota: P. Zarifian  
1993. págs.197.

IBARRA EDUARDO

Tratado Latino Americano De Sociología Del Trabajo .

“ La transformación de la Organización Del trabajo”. Pags.142. Edito-  
Rial . Fondo De Cultura. México.2000.

JABAS MARCELA ISABEL

Nuevas Reglas del juego de la Negociación y nuevas formas de Organiza-  
ción del Trabajo. Editorial Clacso. Buenos Aires. Argentina.1994

MARCHALL, ADRIANA

Efectos Sociales y Económicos de La Legislación Editorial. Fondo de  
Cultura , México.2000.

MARX, CARLOS

El Capital Tomo I. Critica a la Economía política en el Proceso de Producción. Edición española 1975. editorial. Siglo XXI. México.

MEAD , HERBERT

Perspectiva Y Método.

“ La posición Metodológica del Interaccionismo Simbólico”. Edición segunda . editorial Barcelona Hora. España.1982.

NOVIC MARTHA

Transformaciones de la Organización Laboral en América Latina .En Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. Pag. Editorial Fondo De Cultura , México.2000.

PETRAS JAMES

Dos Generaciones De Trabajadores Españoles. Revista .-Informe-Editorial . Ajo Blanco, Madrid –España. 1996.

PIORE J. MICHAEL Y SABEL

La Segunda Ruptura Industrial. Editorial.Alianza, Madrid. S.A. España 1990.

REYES PONCE AGUSTIN

La Orgánica Estructura Técnica . Edición Segunda. Editorial. Limusa . México.1989.

SALINAS GAMARRA, LUIS FERNANDO.

La Capitalización Cinco Años Después. Editorial Fundación Milenio. Edición. La Paz, Bolivia. 2002.

SALINAS GAMARRA , LUIS FERNANDO



Cambios Y Reformas de Estructuras Tomoll. Edición. Fernando Molina.  
Editorial. Fundación Milenio. La Paz, Bolivia.2002.

SORIA VICTOR

La Ocupación del Futuro .  
“Reconversión , Tecnología Flexibilización del Trabajo” Editorial Nueva  
Sociedad . Caracas. Venezuela .1990.

SENNETT RICHARD.

La Corrosión del Trabajo. Edición. Primera. Editorial Siglo XXI, 1999.

ZARIFIAN PHILIPPE

Tratado Latino Americano de Sociología del trabajo.  
“ La Transformación de la Organización del Trabajo”. Pags.137. edito-  
Rial. Fondo De Cultura. México. 2000.

ZARIFIAN PHILIPPE

Trabajo y Empresa : Entre Dos Siglos . Coor. Cecilia Montero.  
Productividad, Mutaciones del Trabajo y Lógicas de Servicio. Edición  
Editorial Nueva Sociedad Caracas. Venezuela. 1999.

ZELMENMAM HUGO y EMMA LEÓN

Subjetividad Umbrales del Pensamiento. Editorial . Ántropos . México.  
1997.

## **LISTA DE DOCUMENTOS**

Acuerdo Colectivo ENTEL S.A. 1997

Acuerdo del Lago ENTEL S.A. 2001

Cartilla de Capacitación. Recursos Humanos ENTEL S.A. 2004

Decreto supremo 1544

Decreto Supremo 17280 del 1980 “ Determina La excepción a las Categorías del Trabajo”.

Decreto Supremo 21060 Artículo 60.

Decreto Supremo 21637 “El reordenamiento al régimen de Seguridad Social”.

Decreto supremo 22407. Artículo 5 1990.

Decreto Supremo 23628 del 27/09/93

Decreto supremo 24153 de la Ley 603 Art. 44 del 01/03/84

Juan Virreyra: Delegado Presidencial de Las Capitalizadas. Información en CD LP/03/04

Ley del Trabajo Artículo 13

Ley financiera 1313 del TGN Art. 10 aprobada en 1992 por el Honorable Congreso Art. 02. “ El salario Mínimo Nacional” Sector público y Privado.

La Ley Financiera en 1993. “Para la Empresa Pública y Descentralizada”.

La ley de Seguridad jurídica.

La Ley de Telecomunicaciones Art. 220.” Metas , Expansión y Calidad” 1995. Gaceta Oficial.

Memorias de ENTEL 1989-90

Memorias de ENTEL 1994

Memoria de ENTEL 2001-02

La Prensa Periódico. PL/24/11/2002.

Reglamento Interno de ENTEL 1994

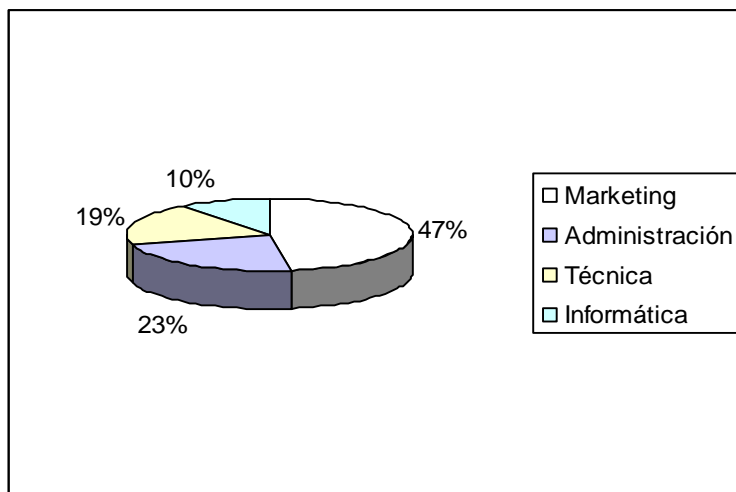
Resolución Ministerial N°6621 08/02/1990. “ La adecuación de Tarifas al cambio Oficial del Dólar”. Bs. 3.25 por 1 Dólar Americano.

## ANEXO

### LA COMPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS FIJOS CON RELACIÓN A LOS EMPLEADOS EXTERNALIZADOS

Cuadro N° 1

#### EMPLEADOS FIJOS EN ENTEL – GESTIÓN 2001



Para el año 2001, la organización del personal en la ciudad de La Paz, contó con 344 empleados por fijos, repartidos en las siguientes áreas:

- Administración con un 22% que corresponde a 76 empleados directos por ENTEL.
- Comercial con un 20% que corresponde a 69 empleados fijos .
- Técnica con un 19% correspondiendo a 38 empleados fijos.
- Informática contó con un 10% correspondiendo 34 empleados fijos.
- Marketing con un 47 % correspondiendo a 156 empleados directos .

La estructura de organización laboral de ENTEL S.A. La Paz comprendía en un total de 344 personas de las cuales 9 extranjeros componen el nivel de Staff, más 6 responsables en asuntos legales - societales.

En el área administrativa esta compuesta por 10 Managers y 76 asistentes (distribuidos en facturación, administración y finanzas). De igual modo las Gerencias de Recursos Humanos están para dotar a esta área de comercialización con personal calificado, apropiado en los puestos creados correspondientes sea a través de medios de selección o variación en el proceso de contrato.<sup>715</sup>

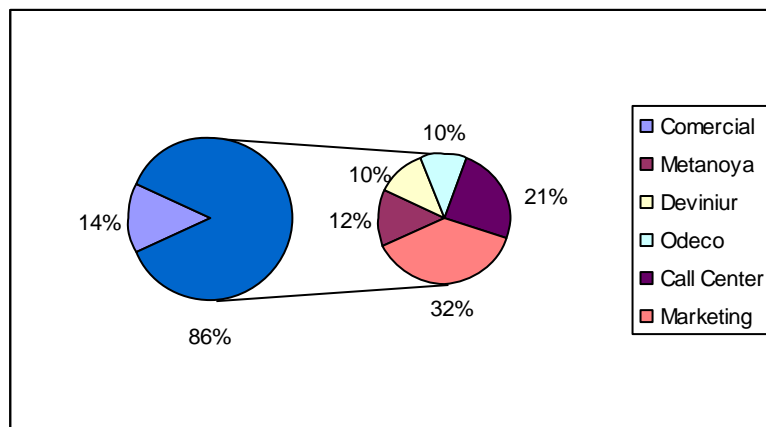
<sup>715</sup> Entel, Convenio Colectivo de Trabajo 1997.

En el área Comercial estaba compuesta por 3 Managers; 6 responsables de áreas de sección y 60 asistentes. expresada en funciones comprendidas en brindar sus servicios específicos en actividades de la Gerencia Financiera que estará comprometida con facturación, auditorias, contabilidad, los que facilitaran el curso de la comercialización de los insumos. Para el año 2003 la conformación de esta área fue del 15% del total 147 empleados, su función se debe a su ámbito dinámico en el que se establece y se desarrollan los campos de la técnica conformada con un 5% del total de la dimensión estructural; la planificación de sistemas, al crecimiento de las relaciones comercialización con varios tipos de clientes y el campo del marketing con sus particularidades en ventas de sus distintos productos. Todo este movimiento dinámico comprendido por los empleados está integrado por una red con vínculos externos, los que ayudaran a la expansión de las relaciones de negociación comerciales.<sup>716</sup>

Para el área Técnica estaba compuesta por 1 Managers 3 responsables de sectores y 38 asistentes. Con relación al área de informática estaba compuesto de 1manager 3 responsables de sector y 31 asistentes. Para el área Marketing compuesto por 1 Manangers, 6 responsables, 156 asistentes. Este cuadro conforma la planta central más móvil de ENTEL, para llegar a conformar un total de 344 empleados en el departamento de La Paz.

## LOS EMPLEADOS EXTERNALIZADOS

Cuadro N° 2  
**LA POSICIÓN DE LOS EMPLEADOS EXTERNALIZADOS  
 EN EL ÁREA DE MARKETING -2001**



<sup>716</sup> Entrevista con Ing. Willy Hervas, Funcionario de Entel La Paz, junio 2003.

La participación de las empresas en subcontratación que desarrollan su trabajo con empleados externalizados, eventuales, ocupan un espacio en las áreas de marketing y comercial un 86%, explicando un ensanchamiento en espacio. Mientras los empleados directos fijos llegan ocupar un espacio de 14%, explicando una reducción de su espacio y existencia.

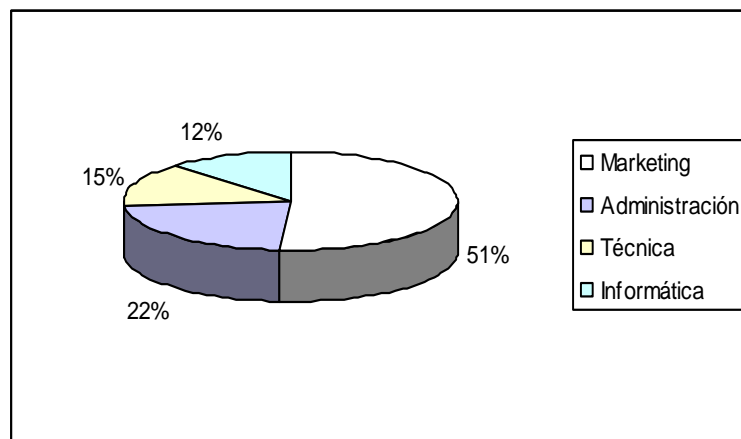
Para el área de la administración los empleados externalizados se encuentran las secretarías, parte de la facturación, en finanzas 2 empresas externalizadas.

-Área Comercial Gesco;

-Área técnica, la micro empresa de Emprotel;

-Área Marketing. La telefonía pública.

Cuadro N° 3  
EMPLEADOS FIJOS DE ENTEL – GESTIÓN 2002

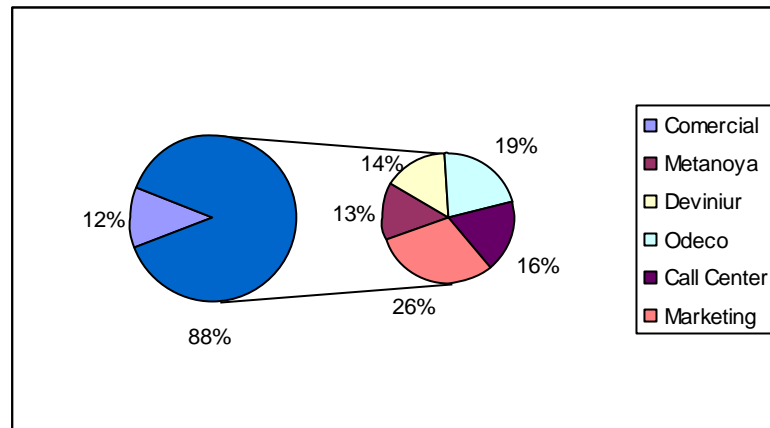


Los empleados fijos que comprenden a todas las áreas de la organización, en la gestión 2002 conformaron una contingencia de 288 empleados en el departamento de La Paz. Su repartimiento por áreas está explicado de la siguiente manera:

- En el área Administrativa se conformó un 20% con 58 empleados directos.
- En el área Comercial se conformó con un aumento de 22% con 63 empleados directos.
- En el área Técnica se mantuvo con un 11% con 32 empleados..
- En el área de Informática sigue conformando 10% con 29 personas.
- En el área de Marketing sigue conformándose por 47% con 135 empleados directos .

- La disminución del número de empleados se debió al crecimiento de la externalización.
- Las empresas que se adjuntan a ser subcontratadas son :

Cuadro N° 4  
**LA POSICIÓN DE LOS EMPLEADOS EXTERNALIZADOS  
 EN EL ÁREA MARKETING 2002**



Se confirma los empleados externalizados, eventuales, engrosan las filas del área de marketing, la dinámica de las relaciones de mercado en estas áreas de ventas es alta como su competencia entre las subcontratadas. Su logro de ocupación para la gestión 2002, han expresado una participación de ser un 2% más alta.

Las empresas que se adjuntan a ser subcontratadas son:

Accdeco empresa que emplea a 100 empleados, son del Call Center.

Asfade empresa que emplea 78 empleados .generalmente en servicio al cliente.

Metanoya contrata a 50 empleados independientes

Devinur contrata a 65 empleados independientes.

Odeco es la empresa con su personal propio, para ENTEL el trabajo fue 25 empleados.

Las micro empresas de Secretarias se componen de 25 empleadas.

Emprotel esta conformado por 30 empleados antiguos, pero ellos subcontratan a otro personal.

Empresa se externaliza una parte de abastecimiento. Con 4 empleados.







## ANEXO V

### GUIA DE ENTREVISTAS

Tres Grandes áreas:

1. Gestión Empresarial.
2. Organización del Trabajo.
3. Reconversión tecnológica.

#### **I. GESTIÓN EMPRESARIAL**

- Cómo definiría a las principales características de la nueva gestión empresarial ENTEL S.A.?
- Cuáles son las áreas, secciones y responsabilidades en las que esta estructurada la empresa?
- Cuáles son las principales Metas que tiene la empresa y que mecanismos de planificación ha implementado para obtener esos objetivos?
- Cómo influye las señales del mercado en la elaboración en las estrategias de rendimiento y de servicio?
- Se ha implementado algún tipo de “adelgazamiento empresarial” a fin de obtener un mayor rendimiento?
- Qué tipo de descentralizaciones, subcontrataciones, alianzas o joint –venture empresariales lleva adelante la empresa para mejorar su eficiencia laboral?
- Cuál es la imagen de liderazgo laboral que la empresa intenta infundir entre los empleados técnicos y los de menor rango?
- Cuáles son los principales problemas internos y externos que tiene la empresa para cumplir sus Metas trazadas?

#### **II. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

- Cuántos Empleados tiene la empresa y como están divididos por áreas y secciones?
- Cuáles son los requisitos para el contrato de los empleados, según los niveles y áreas de trabajo?

- Qué tipo de Contratos tiene la empresa (en términos legales, de horarios y forma de pago)?
- Existen formas de externalización de las tareas laborales? Y formas de Subcontratación? En cuáles áreas y con cuántas personas?
- Cuáles son las exigencias fundamentales que se le pide al empleado en el proceso laboral?
- La Empresa organiza algún tipo de cursos de formación laboral? A quienes? Bajo qué requisitos? Cómo influye en el desempeño y la remuneración esta transmisión de conocimientos?
- Qué tipos de mecanismos de control y vigilancia tiene la empresa para asegurar el cumplimiento de las Metas de trabajo y de productividad, por parte de los requisitos para poder optar por un ascenso laboral?
- Los puestos de trabajo son fijos o rotativos? En este último caso en qué condiciones se da la rotación de funciones?
- Existen equipos de trabajo autónomos que conforman círculos de calidad total? En que áreas y cuáles son sus atribuciones?
- Con qué medios cuenta la empresa para recoger iniciativas laborales o productivas de los empleados?
- Cuáles son los mecanismos por medio de los cuales la empresa logra infundir el espíritu de cuerpo y el involucramiento del empleado en los objetivos empresariales?
- Cuáles son los medios de que disponen los empleados para canalizar sus demandas y necesidades ante la empresa (vínculos personales, comités seccionales, sindicato, u otros)?
- Cuáles han sido las principales demandas de los empleados en los años de duración de la capitalización?
- Cuáles han sido los principales acuerdos logrados con los empleados en estos períodos?
- Con qué tipo de derechos sociales cuentan el trabajador?

### **III. RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA**

- Cuáles son las áreas donde se han introducido cambios tecnológicos?
- Describa las características de la tecnología introducida y cuales han sido sus efectos en rendimiento, productividad, calidad y volumen?.

- Qué tipo de adecuaciones y modificaciones organizativas en el trabajo han sido necesarias implementar para adecuar a los empleados y a la gestión administrativa a estos cambios técnicos?
- Cuáles son las demandas o rechazos laborales que estos cambios han generado entre los empleados?
- Qué cambios tecnológicos están pensados implementar en los siguientes meses?