

Reflexividad, doble contingencia y cambio cultural en las organizaciones

Una discusión en base al estudio del sector financiero

Mariela Quiñones Montoro¹

La presencia de empresas multinacionales nunca ha sido ajena a los procesos de cambio en Latinoamérica. Sin embargo, para comprender el significado, los efectos y las dinámicas que imprimen hoy estas empresas en el contexto de los procesos de globalización, caben reconocer rupturas y continuidades respecto de diferentes “estilos de intervención” en el tiempo que han tenido en la región.

Introducción

Aunque siempre persiste la posición periférica y el carácter dependiente respecto de capitales volátiles como los rasgos más característicos de la articulación de las economías locales con los capitales transnacionales, un aspecto fundamental de los actuales procesos de cambio es que si en sus inicios Latinoamérica se posicionaba como “receptor” forzado a entrar al sistema mundial, estas mismas sociedades hoy ya no se comportan como meros sistemas cerrados que responden pasivamente a la influencia de un entorno. Desde la caída de las limitaciones proteccionistas (fin del modelo sustitutivo de importaciones) y el concomitante efecto que eso ha producido en los países de la periferia –la inundación de productos importados y el crecimiento exponencial de la inversión directa, entre otros–, los consorcios multinacionales observan que las condiciones para su instalación en la región han cambiado notablemente.

Bajo las nuevas condiciones que marca la actual sociedad globalizada, estas empresas han debido realizar adaptaciones a sus estrategias de penetración en la región. Esto indica que las mismas no se limitan a las operaciones manufactureras ni dependen de los bajos costos salariales para su instalación, sino que cada vez es más importante la penetración en nuevos mercados por la importancia que cobra su posición al interior del mercado mundial o regional. En este sentido, ya no sería tan importante establecer diferenciaciones entre países del tipo de las que distinguían entre “países que llevan a cabo tareas cualificadas” y aquellos “países que proceden a tareas de montaje de piezas”, sino entre aquellos “países integrados en la estructura productiva organizada a escala mundial” y aquellos otros “países cuya estructura tecnológica no les permite competir” (por muy bajo que sea el nivel de sus salarios). Asimismo, el dinamismo de los países periféricos y sus

1 Este artículo se basa parcialmente en los resultados de mi Tesis Doctoral: “De la problemática de la difusión a la comunicación: gestión de recursos humanos en el sector de servicios financieros”. Igual que en esa oportunidad, vuelvo aquí a extender mi agradecimiento al Prof. Marcos Supervielle por el magisterio profundo, cordial y desinteresado que me ha dedicado.

posibilidades de atraer capitales foráneos dependería hoy más de su capacidad de desarrollar su infraestructura tecnológica, en particular en términos de calidad de la fuerza de trabajo y en función de un buen nivel general de educación.

Recurrir al estudio de aquellos sectores productivos incorporados a «sistemas globales», como es el caso del sistema financiero, resulta muy ilustrativo de esta situación². El establecimiento de altos niveles de competitividad en el sector, ha ido acompañado de altos requerimientos en términos de innovación como mecanismos de diferenciación y reafirmación en un mercado que, debido a la rápida difusión de un sistema de gestión, el trasiego de directivos, la fácil imitación de un producto exitoso, les exige entrar en una dinámica de constantes cambios. En este plano, la creatividad para ofrecer nuevos instrumentos financieros y nuevos procesos técnicos que estimulen estos desarrollos, se ha vuelto para las organizaciones financieras indispensable. Como corolario, el fuerte énfasis puesto en la demanda de altos niveles educativos en la selección de los trabajadores y en la detección de carencias de capacitación y vacíos en el desarrollo de competencias, ha otorgado a las políticas de formación en la empresa un papel estratégico en el gerenciamiento del personal ocupado en los servicios financieros³.

Un asunto que ha adquirido trascendencia en el marco de este proceso de reorientación estratégica de las corporaciones multinacionales, es que estos cambios organizacionales no se realizan dentro de un vacío institucional, sino que para lograrlo estas organizaciones deben introducirse en la problemática de la relación entre instancias macro e instancias micro (locales) del poder.

Una etapa fundamental en la consolidación de este vínculo está en la construcción de una fuerte estructura organizacional mundial que es resultado del desarrollo de “programas de coordinación internacional” y la construcción de una “cultura corporativa” por parte de las casas matrices, como política de expansión de las metas organizacionales en el ámbito global⁴. Y, por cierto, éste es un proceso bastante complejo y no neutro, que implica no sólo la construcción de las estructuras objetivas de relaciones entre las filiales y de éstas con la casa matriz (programas de coordinación internacional), sino también la construcción de instancias locales de subjetivación que garanticen el consenso en torno a los cambios propuestos.

El corolario de tales estrategias es la socialización en los valores corporativos y en la “cultura corporativa”, para lo que se vuelve una clave, como ya muchísimas investigaciones han tendido a reconocerlo, la actividad de recursos humanos (Goold, Campbell, 1987; Edwards, Ferner, Sisson,

2 Cabe destacar que a la vulnerabilidad ya intrínseca de nuestros sistemas productivos dependientes, en el caso del sector financiero, su interdependencia (entre sistemas nacionales, éstos con los regionales y todos con el sistema financiero mundial) supone una mayor dosis de vulnerabilidad cuando sucesos desfavorables afectan a tales sistemas como un todo. Es así que la dinámica del sector financiero en Latinoamérica, como retomaremos más adelante, ha pasado reiteradamente por periodos de auge y caída con momentos de crecimiento espectacular de la inversión extranjera, pero siempre bajo la amenaza de crisis. Un ejemplo inmediato son las crisis bancarias que ocurrieron en muchos países latinoamericanos como lastre del efecto tequila o la crisis argentina del 2001, teniendo efectos desbastadores de las finanzas públicas, así como en la actividad empresarial doméstica.

3 Ver Quiñones (2005).

4 Si bien cabe reconocer desde la Sociología del Trabajo y de las Organizaciones que estos procesos de reorganización no son propios de un mundo de globalización – el propio taylorismo y las sucesivas escuelas de pensamiento organizacional siempre de alguna forma (implícita o explícita), se habrían sostenido en la idea de que el éxito del management de la organización del trabajo contemporánea es, en gran parte, dependiente de la estructuración, no sólo de la subjetividad de los empleados individuales sino también de las relaciones intersubjetivas entre empleados, directivos y no directivos; una diferencia sustantiva estaría dada por el énfasis puesto en la gestión de personas como “recursos humanos”.

1993; Evans, Lorange, 1989). Es decir, la articulación que hay entre el desarrollo de una política de empresa y las políticas de gestión de recursos humanos (reclutamiento, formación, promoción, remuneración, etcétera). Las herramientas de gestión de recursos humanos cumplen la función de legitimar y objetivar estas estructuras y la representación organizacional como tecnologías de disciplinamiento, en el sentido que lo definiera Townley (retomando a Foucault) cuando sugiere que ésta debe ser vista como proceso de construcción y producción de conocimientos; una disciplina o discurso que: “serves to render organizations and their participants calculable arenas, offering through a variety of technologies, the means by which activities and individuals become knowable and governable. HRM disciplines the interior of the organization, organizing time, space and movement within it” (Townley, 1993).

Nuestra tesis es, por tanto, que las herramientas de gestión de recursos humanos cumplen un papel fundamental como vínculo entre lo macro y lo micro; punto de conexión donde lo global se articula con lo local. Problematizar la Gestión de Recursos Humanos, sociológicamente hablando, pasa por la problematización de este vínculo, que como vínculo social sólo puede ser conceptualizado como vínculo mundial. Pasa también, por plantear el problema de la doble contingencia que soportan todos los sistemas abiertos y les da especificidad a los actuales procesos de globalización.

Retomamos aquí, por tanto, el teorema de la doble contingencia formulado en principio por Parsons y retomado por Luhmann. El mismo lo pensamos dentro de sistemas organizacionales que definimos como “sistemas complejos” y que por ello tienen las características de ser abiertos, autorreferenciales y autopoieticos -como así lo ha expresado el constructivismo socio operativo (CSO). La premisa del CSO es que existen sistemas autorreferenciales, por lo tanto capaces de entablar relaciones consigo mismos, cuya expresión más sofisticada es la autoobservación que produce reflexividad, siendo, por tanto, capaces de diferenciar estas relaciones frente a las de su entorno. Para algunos autores (Beck, U.; Giddens, A. y Lash, S.; 1994) esta reflexividad se traduce en mayores posibilidades para el desarrollo de la capacidad de cuestionamiento de las normas y de desarrollo de nuevas formas de conexión entre lo colectivo y lo individual, o de este último con la esfera política y social. Cabe destacar, sin embargo, que ni necesariamente la reflexividad de las expresiones prácticas será tematizada en el radio de comunicación de los sujetos que se comunican en la interacción, ni que necesariamente en la interacción los interactuantes estén interesados en la reflexividad de sus “explicaciones prácticas”.

En términos del tema aquí propuesto, esto significa que mientras Latinoamérica se comportaba como sistema cerrado, el problema podía ser restringido a un problema de “adaptación” de las sociedades periféricas forzadas a relacionarse con el centro. Hoy, las sociedades locales se ven sometidas también al problema de como estructurar sus relaciones con el exterior, pero éste es contingente a como lo local logre estructurar sus propias relaciones internas. Es justamente en este espacio de reflexión al interior de lo local y en las distintas posibilidades desde las que lo local se abra al diálogo sobre el significado de la gestión de recursos humanos, donde vemos posibilidades para que los actores locales ganen autonomía y capacidad de reflexión sobre los procesos de cambio organizacional, forzando aquellos que le favorezcan.

Dada esta doble contingencia y mayor reflexividad, observamos que si bien los cambios sociales en la sociedad globalizada han incidido en las formas de acercamiento, de acción y de reflexión de las multinacionales sobre los países receptores, son también muchas las evidencias por las cuales

tales observaciones se integran crecientemente en las observaciones que lo local establece sobre sí mismo. Esto es, la reflexión es apropiada por los sujetos locales (individual y colectivamente considerados) en la medida en que sus expectativas de futuro se ven modificadas por la intervención de las multinacionales, pasando a formar estas expectativas parte de su conciencia y práctica.

En este artículo interesa señalar este rasgo de complejidad de los sistemas organizacionales. Poner de relieve todas aquellas instancias que le atribuyen a la instancia local un rol activo con respecto a las transformaciones que difunden estas empresas, aportando nuevos significados, lo que incluso puede introducir un cambio en el sentido original para el cual fueron pensadas esas innovaciones.

La instancia no deja, sin embargo, de ser problemática. No debemos olvidar, insistimos, que por este mismo carácter reflexivo de estas sociedades globalizadas, una concepción en estos términos no está exenta de riesgos; los riesgos, por ejemplo, que surgen de la posibilidad de que esta reflexividad no logre reintroducirse nuevamente en el sistema para cuestionarlo y se mantenga en un malestar expresado en pesimismo, pasividad y fatalismo que reproduce las condiciones impuestas por el modelo de intervención multinacional. O bien, en la medida en que la gestión de recursos humanos entra en interacción con las estructuras de poder y emergen las culturas empresariales "enraizadas" en los países de destino, puede que si bien el sentido original de la herramienta cambie, no necesariamente los presupuestos epistemológicos sobre los que la misma deviene un dispositivo de "disciplinamiento" de los individuos.

Es así que el presente artículo al plantearse profundizar en estos procesos de cambio en el contexto de las empresas multinacionales los toma como excusa para reflexionar sobre las formas de expresión del poder en el mundo del Trabajo. Tras varios estudios de caso y seguimiento de las investigaciones hechas en la región en torno a las nuevas formas de gestión de recursos humanos que están difundiendo estas empresas -marcando las pautas de desarrollo de los sectores productivos- se llega a concluir que comprender las inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros, supone dar cuenta de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados en este contexto de creciente reflexividad: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera.

Hemos observado que mientras los esfuerzos de las organizaciones financieras se orientan a la posibilidad de manipular ciertas variables (culturales) que guardarían una fuerte relación con el ambiente organizacional, todo ello conformando una trama conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados y, al mismo tiempo, a minimizar los niveles de lo que se consideran resistencias disfuncionales a los resultados organizacionales, estas organizaciones no han tenido en cuenta este cambio en las condiciones sociológicas sobre las que están interviniendo.

Al respecto, el aporte de algunas investigaciones locales (Mauro, 2004; Pucci, 2003; Quiñones, 2004, 2005; Supervielle y Quiñones, 2003) pasa por dar cuenta de la existencia de diversas fracturas que surgen de la convivencia en las organizaciones de diversas culturas, fracturas que van dando forma a la(s) cultura(s) "enraizada(s)"⁵ en estas organizaciones. De estos avances surge una explicación de esas inconsistencias, puesto que cuestionan la mirada epistemológica desde la que

5 En el sentido que le dieron a este último concepto Glasser y Strauss en la Grounded Theory como categoría que se desarrolla en permanente articulación con el "mundo social" del que emerge. Hacemos notar que los autores y los traductores se remiten sistemáticamente a la misma metáfora: enraizada de "raíz", fundada de "fundación" (en el sentido de un construcción de un edificio).

se han estado manifestando estas organizaciones en su discurso, en el sentido de querer orientar globalmente los procesos de cambio cultural.

A continuación, se discute este concepto de cultura desde la perspectiva de la doble contingencia antes mencionada y su relación con el concepto de reflexividad. En este sentido, pensamos que las herramientas de gestión pueden tener una utilidad en la medida en que pueden transformarse en una instancia de toma de conciencia crítica del actor en el seno de las organizaciones, apertura de espacios deliberativos donde el individuo pueda desarrollar su autonomía reflexiva. Por eso pensamos que las herramientas de gestión pueden devenir en la legitimación de un conjunto de prácticas específicas que permitan realizar un acompañamiento y seguimiento de la transformación de la cultura de la organización. Esto es, que la cultura devenga una construcción participativa.

El texto comienza por presentar un breve panorama de la inversión extranjera directa (IED) en América Latina, poniendo el énfasis en las estrategias empresariales de la banca en la región. La selección del sector es significativa en la medida en que éste es uno de los sectores donde más ha crecido esa inversión, además de tener en consideración que éste es uno de los sectores más globalizados y donde la innovación en términos de estrategias de cambio organizacional por parte de las empresas es permanente, siguiendo pautas mundiales.

En un segundo apartado, el artículo entra de pleno en la problemática antes señalada, presentando diversos enfoques, discursos y los mencionados estudios de caso y reflexiones en torno a la gestión de recursos humanos en estas empresas. En la medida en que en el discurso de estas organizaciones está ganando terreno el concepto de "cultura corporativa" como conjunto de significados compartidos, hemos visto en ello la oportunidad para destacar la importancia que desde la sociología reviste este concepto (el de cultura) para reducir las divergencias entre las estructuras y las prácticas en la construcción de los mapas cognitivos que guían el propio acto del trabajo.

1. Estrategias empresariales en el sector financiero de Latinoamérica

Sin duda alguna, el extraordinario crecimiento de los flujos de capital extranjero, en particular de la inversión extranjera directa (IED), es la manifestación más palpable de la globalización, particularmente por su crecimiento significativo en la década de los años noventa. Si bien el ámbito corporativo en América Latina y el Caribe está en un permanente proceso de cambios, en la década de 1990 la región fue testigo de un extraordinario aumento de los flujos de inversión directa en el que se multiplicaron cerca de ocho veces entre 1990 y 1998. Las fusiones y las adquisiciones, y en menor medida, aunque también con mucha incidencia, las privatizaciones, modificaron sustancialmente la propiedad y los sectores de actividad de las mayores empresas.

Como consecuencia, el auge de la IED se tradujo en la expansión sin precedentes de la presencia de las corporaciones transnacionales; acontecimiento que marcaría el rumbo de la región en términos de articulación a los procesos de globalización y reorganización empresarial. Y aunque en los últimos años la situación ha tomado otros derroteros - tanto las condiciones económicas adversas en varios países de la región como la expansión natural de las compañías locales ha incidido en ello- las estrategias empresariales que difundieron estas organizaciones han orientado la dinámica y la toma de decisiones en el sector.

Por lo que respecta a la procedencia de la inversión, la casi totalidad proviene de los Estados Unidos y de la Unión Europea. En los últimos años, una buena parte (más de la mitad) ha provenido exclusivamente de España, que ha concentrado sus inversiones en actividades financieras, petróleo, telecomunicaciones, transporte aéreo, energía (y muy poco en empresas manufactureras), seguida por Estados Unidos, Alemania, Francia y los Países Bajos.

En el sector financiero, España es el principal país de origen de la inversión, con un 52% de los activos de los 10 mayores bancos. Le siguen los bancos originarios de Estados Unidos (Citibank, FleetBoston y J.P. Morgan Chase), con un 27% de los activos, y los provenientes de los Países Bajos, el Reino Unido, Canadá y Francia, con cifras mucho menores. La mayoría de estos activos se encuentran en México (43%), Brasil (27%) y Chile (13%) (CEPAL, 2005).

1.1 Construyendo culturas globales

En los últimos años, la compañía financiera Citibank se plantea ofrecer a través de su *Sección Financiera Global* lo que denomina “servicios únicos”. Preocupada por mejorar sus capacidades globales y lograr cierta ventaja competitiva en un entorno de alta velocidad caracterizado por la creciente integración de los servicios financieros y la globalización de los mercados mundiales, la desintermediación bancaria y un alto grado de desarrollo tecnológico que quita toda ventaja a los bancos en términos de conocimiento y seguimiento de los movimientos del mercado, la Dirección plantea como objetivo competir en la creación de redes mundiales que satisfagan las necesidades de clientes por medio de una cartera flexible de productos, capaz de cambiar rápidamente (Gratton; 2001).

Los directivos de la empresa han entendido que dada la dispersión geográfica y de los productos se encaminaban hacia la resolución de un objetivo complejo, llegando a concluir que en esta difícil tarea, el reconocimiento de que las actitudes de los empleados del Banco, el desarrollo de sus capacidades para entablar con ellos relaciones a largo plazo y la creación de una cartera amplia de productos, se volvían aspectos claves. Para cumplir con tales propósitos, decidieron abocarse a lo que llamaron la creación de una “red mundial de significados”, una *cultura de empresa global*.

La creación de esta cultura global comenzaría con una red mundial que abarcara clientes y productos y se vería reforzada por estructuras y procesos. Por ello Citibank entiende la creación de una red flexible constituida por una estructura matriz de diez “centros de actividad” funcionales encabezados por un director único, actuando cada centro como unidad comercial autónoma. A cada país se le atribuyó una estructura de gestión que se responsabilizaría de todas las operaciones. Esto significa que si bien un empleado trabajará en un centro de actividad, lo hará en estrecha unión con los otros centros y su responsabilidad quedaría también unida al resto.

Para Citibank, alcanzar los objetivos empresariales no sólo requeriría del funcionamiento de esta red, sino también que tal creación sea acompañada de una reforma de la “estructura dura” de los procesos, tales como los sistemas de promoción y remuneración, que denomina “claves”. Por ejemplo, anteriormente los empleados de Citibank tenían la seguridad que iban a hacer una carrera vertical relativamente clara. Sin embargo, se cree que ésto ya no se corresponde con la necesidad de lograr una organización mundial interrelacionada compuesta por equipos que se forman con rapidez, con exigencias de un alto rendimiento y de un alto desempeño individual. Trayectorias cortas

y altas tasas de rotación por diferentes puestos hasta alcanzar cargos de responsabilidad, parecen configurar un modelo de gestión del trabajo acorde con los objetivos propuestos.

En relación con los directivos, los objetivos de rendimiento comercial se verían complementados con tres objetivos de gestión: ya no se les evaluará en función del rendimiento en el puesto sino de competencias. En este sentido, los tres factores claves en el cumplimiento de su función han sido resumidos en “capacidad de entrenamiento”, “capacidad de comunicación” y “capacidad de lograr una comprensión común de las metas de la Financiera Global”.

A través de la sinergia de todos estos elementos Citibank logra en definitiva crear, según lo expresado, un “*contexto de significados compartidos cuyo propósito es la creación de redes mundiales*” (ibídem: 62). Significados que sólo es posible crear bajo una transformación profunda de estructuras y prácticas de gestión destinadas a apoyar y reforzar esta “representación central” que integra valores y aspiraciones compartidas: una “cultura corporativa”.

La experiencia de Citibank narrada por L.Gratton en su libro “*Estrategias de capital humano*” es un claro ejemplo de interrelación entre la globalización de la cultura y la homogenización de las estructuras de gestión y prácticas organizacionales.

Muchas similitudes pueden encontrarse al revisar la experiencia de Banco Santander (BS). Santander, decidido a diversificarse territorialmente y a tener participaciones mayoritarias en todas las áreas geográficas de intervención, “*consistente con nuestra estrategia de aumentar el peso de nuestra banca comercial, exportar nuestros sistemas de gestión y nuestra cultura de innovación y servicio a los clientes*”, se convertía a mediados de la década de los noventa en la primera franquicia de servicios y líder en Latinoamérica (Banco Santander, 1997).

No es novedoso que la estrategia global del Banco fuese resumida en algunos pilares que asientan la formación de lo que ha dado a llamar una “cultura de crecimiento”. Esta estrategia está centrada en la creación de una cultura orientada a incentivar el compromiso con el accionista y con el cliente, que el Banco define como “*una cultura para crear valor*”. Para alcanzar ambos objetivos, la empresa ha señalado la prioridad de la innovación, tanto en productos como en nuevos servicios, adaptadas a los países de destino, que marquen las pautas de consumo en los mismos.

Enfrentados a su discurso⁶, no queda duda de que uno de los pilares sobre los que el hoy denominado Banco Santander Central Hispano (SCH)⁷ basa su política de expansión y crecimiento para generar valor es la gestión de su personal. Algo que reafirma una y otra vez diciendo: “*la cualificación de los profesionales y su motivación son la piedra angular de las relaciones del Santander con sus clientes. Por encima de los sistemas tecnológicos, la diferencia la marcan las personas (...) El crecimiento, más del 50% en un año, plantea retos de gestión interna, pero también la posibilidad de extender a 23 mil profesionales recién incorporados de Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia y México, una cultura corporativa basada en la calidad del servicio, la innovación y la competitividad*” (Banco Santander, 1998).

Siempre dentro del panorama que muestra el interés de los bancos españoles por Latinoamérica, podemos observar que la estrategia del Banco Bilbao Vizcaya Argentina (BBVA) no dista mucho

6 Cabe precisar que la investigación utilizó como principales técnicas de recolección de datos entrevistas en profundidad y la recopilación de documentos internos de los bancos.

7 Luego de la fusión de los dos Bancos en 1999.

de la del Santander (aunque su entrada en Latinoamérica es muy posterior)⁸. Desde la perspectiva del Grupo BV, estas mejoras en su posición se alcanzaron por medio del desarrollo de una estrategia que puede ser descrita sintéticamente en *“la implantación de una plataforma tecnológica común y una marca única (...) Esto significa que accedemos a unos esquemas de gestión comunes y a una forma de dirigir común, acorde con el modelo BBVA”*. En este sentido, a principios del año 2001 el BBVA lanzó el Proyecto CRE@ (*Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y @nticipación*) que comprendió cuarenta planes de trabajo comunes entre España y las filiales en Latinoamérica; junto a esto, la expansión geográfica en *“mercados con potencial de crecimiento, apunta al objetivo fundamental de constituir un grupo financiero global, capaz de proyectar el «expertise» local en los diferentes mercados en un modelo de carácter global”*(BBVA, 2001).

1.2 Gestionando culturas globales

Si hay una evidencia clara que surge del análisis de la experiencia de estos bancos transnacionales en Latinoamérica es, sin duda, el carácter estratégico que ha adquirido el concepto de “cultura de empresa” como conjunto de significados compartidos. El reconocimiento en torno a la organización de la existencia de un grupo de valores y características distintivas se ha vuelto “política estratégica”. Es en este esfuerzo en el que adquieren notoriedad las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos, procesos considerados claves para lograr la identificación de los trabajadores con los valores organizacionales.

Una de estas “acciones específicas” es la política activa de formación de estas instituciones. Expresada como *“incremento del potencial”* (SCH, 2000), también es entendida por estas empresas como un mecanismo de construcción de actitudes claves con las que lograr efectos importantes sobre el rendimiento del trabajador. A este respecto, el desarrollo de nuevas calificaciones y conocimientos se ha vuelto indispensable y casi que un requisito para la tarea concreta de poder poner en marcha los criterios operativos del Banco (atraer clientes, venderles y ofrecerles información acerca de toda la gama de productos del Banco, etc.); criterios que parecen ser los que mueven a estas empresas en sus requerimientos de competencias: *“la formación requiere una atención continuada a lo largo del ciclo profesional de una persona, máxime en el contexto actual de competitividad y de cambios constantes en las tecnologías de la información y otros caminos ajenos al mundo bancario y empresarial”* (Banco Santander, 1997).

El BBVA no se aleja de esta línea de actuación. A este respecto, remarcamos el simil que encontramos entre las políticas de los dos bancos españoles en el énfasis puesto sobre la participación tanto en política de formación como de retribución: *“La formación”⁹, vinculada a las políticas*

8 La primera etapa de esta integración se cierra en el primer semestre del año 2000. Al finalizar este ejercicio, el Banco gestionaba unos activos totales superiores a 18 billones de pesetas y una base de más de 20 millones de clientes, atendidos a través de una red de 4.300 oficinas bancarias y un cuadro de personal próximo a los 65 mil empleados que, a finales del año 2001, asciende a 98.600 aproximadamente, de los que dos tercios están localizados en la región. El factor decisivo para esto ha sido el cierre de la operación Bancomer y su fusión con la filial del Grupo BBVA en México, que ha dado lugar al mayor grupo financiero del país.

9 En el año 2000 el número total de horas de formación en el BBVA ha sido de 1,7 millones para todo el grupo. La formación individual es la que ha experimentado un mayor incremento y dentro de ésta la formación a distancia. Si analizamos el énfasis puesto en esta política país a país, encontramos que las principales acciones en la gestión de recursos humanos mencionadas por las gerencias de las distintas filiales inciden en los planes de formación y en el

de adecuación, ha constituido un instrumento esencial para alcanzar mayores niveles de eficiencia a corto plazo. La formación es imprescindible para desarrollar las competencias individuales de las personas, la forma de facilitar el acceso a los puestos de trabajo disponibles en la organización (concepto de empleabilidad), y para asegurar la competitividad del Grupo a medio y largo plazo. Tres ejes básicos sustentan el concepto de formación corporativa en BBVA: «la formación gerencial» tiene como objetivo la transmisión de la estrategia corporativa y de la cultura de la empresa y el desarrollo de las capacidades gerenciales de los directivos; «la formación técnica» se orienta a dar respuesta a las necesidades de las áreas, a la consecución de sus objetivos de negocio y calidad de servicio; «la formación individual» busca actualizar y reforzar las capacidades de las personas para su mejor desempeño y desarrollo profesional” (BBVA; 2000).

2. Problematizando la “cultura” en las organizaciones

Lo que creemos que el discurso de estos bancos está indicando, son los esfuerzos que hoy las organizaciones financieras están poniendo en la posibilidad de manipular ciertas variables (culturales) que guardarían una fuerte relación con el ambiente organizacional. Como consecuencia de este apoyo, sus formulaciones se focalizan con un especial énfasis en lo individual, de modo que este discurso se centra en las relaciones entre determinadas prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos y las actitudes y conductas individuales, evaluando sus resultados en términos de las ventajas competitivas que se derivan de la implementación de esos procedimientos.

Este punto de vista puede ser asimilado a lo que dentro de la literatura se tiende a reconocer como acercamientos teóricos orientados hacia “modelos normativos”, interesados en encontrar el conjunto de herramientas (de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución) basadas en “modelos óptimos” (*best practices*), desarrolladas bajo la expectativa de que su implementación conducirá a una fuerza de trabajo con mayores niveles de satisfacción y de productividad.

Desde esa perspectiva, la política de gestión de recursos humanos suele convertirse en una suerte de “modelo” que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas y políticas con una cierta utilidad económica¹⁰.

2.1 Posturas críticas en el análisis de la gestión de recursos humanos

Si bien estas estrategias corporativas ganan aceptación en el mundo empresarial local, son también muchas las evidencias que los investigadores de la región han ido acumulando en torno al funcionamiento “real” de estas dinámicas. Esto es, en la medida en que los Bancos presentan estas herramientas más o menos en forma abstracta, y en la medida en que localmente las mismas pueden enfrentar distintos grados de aceptación (incluyendo su rechazo¹¹), han sido muchas las preguntas que

análisis de capacidades y potencial.

10 En la necesidad de justificar estas recomendaciones, el management se apoya en discursos cargados de conceptos tomados de la psicología, en especial en la teoría de la motivación basada en la existencia de diferencias en el rendimiento de los empleados sustentadas en la falta de satisfacción de algunas necesidades que la empresa deberá llegar a reconocer, recompensando su satisfacción. Ver Maslow (1943) o Hersberg (1959).

11 Proceso que es incipiente, pero que ya ha sido iniciado por el sindicalismo de estos bancos multinacionales en Latinoamérica, que basados en el conocimiento del poder de estas empresas empiezan a extender su escepticismo sobre

desde el ámbito académico se han reunido en torno a estas prácticas. Por ejemplo, ¿en qué medida es posible sostener esta relación lineal entre medios y fines que pregonan las organizaciones?; ¿cuáles son los efectos que se derivan de la aplicación de estas herramientas de gestión en “contexto”?

En este sentido vale la pena rescatar la influencia de ciertos enfoques –más propiamente sociológicos- que adoptando una postura crítica de estas concepciones gerenciales (concepciones normativistas), se sustentan en el estudio de los procesos de estructuración de las relaciones sociales subyacentes a la implementación de tales cambios.

La hipótesis sobre la que trabajan estos estudios es que estas políticas institucionales no se producen en un vacío sino que entran en interacción con rutinas institucionales ya instaladas, representaciones acerca de los significados de normas de conducta, expectativas, prejuicios y sistemas de codificación e interpretación que surgen de las experiencias particulares de los sujetos. Al ser estos elementos también expresiones culturales de la organización, vienen a conformarse en pautas que actúan como marco de referencia que guía la organización de las actividades, orientan el lenguaje y las actitudes puestas en juego, los criterios con que son desarrolladas y evaluadas las herramientas de gestión que difunden los empresarios e influyen sobre los resultados esperados a su implementación.

Hacer hincapié en estos aspectos parece pertinente, en la medida en que estos estudios están formulando que podrían existir algunos factores –fundamentalmente locales- que estarían interfiriendo sobre aquellos resultados buscados y/o previstos por el empresariado en el diseño de políticas institucionales estratégicas, forzando otros, no previstos, que pueden estar obstaculizando la supuesta relación entre cambio organizacional y los resultados en términos de eficiencia, calidad, productividad, etc. “esperados” y “anticipados” por las filosofías que sustentan la toma de decisión a nivel de empresas del sector.

Todo ésto conduce a estas investigaciones a una reflexión crítica sobre las dinámicas sociológicas operantes en la implementación de estas prácticas de recursos humanos, y conduce a estos autores a interrogarse sobre las limitaciones que pueda tener este tipo de acercamiento a la realidad organizacional, ya sea desde el punto de vista de la “eficiencia productiva” (Ruffier, 1998), ya en términos de producción y reproducción de significados cuyo valor para el desarrollo de esta “cultura corporativa” podría ser cuestionable.

2.2 “Cultura(s) enraizadas”

En un trabajo anterior Supervielle y Quiñones (2003) analizan minuciosamente la puesta en funcionamiento de una evaluación de desempeño en un banco multinacional instalado en la región¹². Las evaluaciones son presentadas a través de dos instrumentos o *grillas*; una a ser aplicada entre el personal con jerarquía (mandos) y otra entre el personal sin jerarquía (no mandos). En este sentido, la distinción entre mando y no mando, metodológicamente hablando, se refiere a una simple variable de

sus fundamentos y resultados prácticos. Algo que ha redundado en que el diálogo en torno a la implementación de estas herramientas de gestión cada día tome más fuerza en las agendas de negociación de los representantes de los trabajadores, incluso desbordando el ámbito nacional, como lo testimonia la conformación de la Coordinadora Iberoamericana del BBVA, del BSCH, las Coordinadoras Sindicales Bancarias Iberoamericanas de los grupos económicos BBVA BSCH o la resolución de la CES sobre la coordinación de la negociación colectiva a este nivel.

12 En el momento del estudio el Banco gestiona su filial desde Argentina, pero su localización física estaba en Uruguay.

corte entre dos subpoblaciones que poseen distintas capacidades y competencias. Es decir, aquellas que son específicas a la acción de dirigir, y aquellas que se tienen si no se cumple esta función.

Esto ha llevado a pensar a los investigadores que, en la medida en que estas dimensiones están estandarizadas y son aceptadas mayoritariamente por las empresas como una distinción simplemente formal, la misma puede no tener siempre un contenido real, es decir, no aproximarse a categorías jerárquicas sustantivas en la subjetividad de los bancarios, distinciones del mundo social bancario. Para conocer si esto es así, los autores se inician en una metodología de análisis cualitativo de búsqueda de estas categorías, por un lado, y de análisis de los resultados numéricos de las evaluaciones, por otro, para detectar tendencias u otros resultados implícitos¹³. En este análisis llegan a los siguientes resultados.

En primer lugar, analizan los datos cuantitativos y encuentran que sistemáticamente los evaluadores (siempre mandos) cuando evalúan a otros jefes califican con notas más altas. Es decir, la comparación de medias para uno y otro grupo da como resultado una diferencia significativa entre los dos grupos, siendo mayor las calificaciones asignadas al grupo con mando.

En segundo lugar, analizan los comentarios vertidos por los evaluadores al seleccionar la puntuación en cada factor -cabe anotar que este comentario es casi de rigor en la evaluación como forma de justificar ante el evaluado la calificación, además de funcionar como un mecanismo de transparencia de la calificación- Por medio de este "análisis de contenido", los investigadores empiezan a observar que en las "evaluaciones a mandos" hay una consideración más individualizada del evaluado que cuando se evalúa a los no mandos. En este último caso, la evaluación es notoriamente menos precisa y más distante. Fundamentalmente, cuando se evalúa un mando se evalúa individuos "individualizados", mientras que la evaluación a no mandos evalúa con referencia a lo que denominaron "individuo-masa"¹⁴.

Por último, llegan a corroborar esta diferencia de énfasis en las evaluaciones en que, mientras los mandos se autoevalúan haciendo referencia a "competencias", hacia los no mandos había una mucha mayor consideración de las tareas y se evalúa su correcta realización (este punto articula con el anterior, pues la evaluación por competencias es mucho más individualizante, mientras que la evaluación por tareas supone una consideración mucho más colectiva del evaluado)¹⁵. Esto es, se distingue una "evaluación al trabajo" de una "evaluación de tareas".

La combinación de estas tres dimensiones es lo que les otorga elementos de convicción bastante fuertes a los investigadores para que asocien la distinción entre personal con mando y

13 Cabe anotar que el Banco sólo realiza el segundo procedimiento. Es decir, toma las puntuaciones otorgadas por el evaluador al evaluado en cada uno de los factores considerados como variables ordinales (en total cuatro factores que puntúan del 1 al 5, desde insuficiente a muy bueno), y, tras realizar la media, obtiene la nota final. Su tratamiento numérico implica que el desempeño sea considerado en sí mismo como una "variable índice". Este procedimiento estadísticamente está tratando una variable de orden como de naturaleza continua.

14 Trabajador que realizaba tareas de tipo rutinaria pero de gran precisión, y no poca relevancia por el tipo de producto- el dinero- que manipulaban. Es sobre este tipo de trabajo que se construyó la cultura "taylorista" de trabajo. Pero en la medida que las tareas rutinarias fueron poco a poco siendo sustituidas por máquinas eficientes, el trabajador dedicado a tareas rutinarias dejó de tener la relevancia en el trabajo bancario y, poco a poco, la imagen de su trabajo para sí mismo primero y luego para la sociedad en su conjunto, comenzó a modificarse.

15 El análisis es muy minucioso y constata que las evaluaciones establecen una diferencia en la riqueza de verbos utilizados en las evaluaciones de los mandos, riqueza en términos de variedad y sutileza en las distinciones con respecto a las evaluaciones de los no mandos, lo que sería indicativo de una voluntad de diferenciar y de individualizar en las evaluaciones de los primeros.

sin mando a la coexistencia de dos culturas de trabajo en este mundo social del bancario. No se trata, por lo tanto, de una simple distinción metodológica, sino de un auténtico “corte de clase” en el mundo social bancario, “culturas” que se explican contingentemente por la propia organización del mundo bancario.

La primera dimensión que, por analogía, denominan “taylorista” ofrece una mirada del trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente. La segunda, se centra en una mirada más holística y reflexiva del trabajo. Estas dos culturas, no explícitas, implicarían metacriterios de evaluación muy diferentes. En un caso importaría la correcta realización de las tareas, y en el otro, los resultados, la capacidad de resolver problemas.

Dicho esto, es importante señalar la relevancia que hoy aún tiene la cultura “taylorista” en el discurso empresarial aunque se encuentre en franco retroceso en las concepciones del trabajo que se difunden en el sector. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta concepción tuvo gran implantación durante el periodo en que se desempeñaron la inmensa mayoría de los trabajadores del sector financiero de la región, mucho menos dinámico y mucho más cerrado que los sistemas de fuera hasta no hace demasiado tiempo. Muchos de los actuales trabajadores se formaron en esa cultura y eso no sólo se percibe en las evaluaciones, sino que guía los resultados de éstas en el país receptor.

Un segundo ejemplo lo tomamos de los estudios que a partir de estas mismas evaluaciones y de las políticas de formación y capacitación en estas empresas realizara Quiñones (2005) a partir de un estudio comparativo de seis países de la región. Sus conclusiones son convergentes con aquellas a las que llega Mauro (2004) en el análisis de gestión de trayectorias laborales en el sector financiero de Chile¹⁶.

Desde el privilegio otorgado a la mirada de género, ambos estudios convergen en demostrar que a medida que se asciende en la escala jerárquica es más extraña la presencia de la mujer en estos cargos. Mauro subraya la persistencia en estos bancos de diferentes grados de discriminación de género, lo que se observa en momentos críticos tales como la incorporación, la promoción y la capacitación, concluyendo que éste es el resultado de la acción conjunta de un complejo entramado de factores tales como la cultura empresarial del país de destino, las imágenes y las normas sociales propias del orden de género predominantes en los momentos claves de la trayectoria laboral de las personas; la identificación de los cargos para los cuales califican unas y otros; la promoción y capacitación; la persistencia en estas instituciones de incongruencias entre un discurso empresarial moderno no discriminatorio y prácticas, actitudes y comportamientos donde prevalecen los estereotipos de lo propiamente femenino y de lo propiamente masculino.

Quiñones (2005), retomando el análisis realizado con Supervielle (Supervielle y Quiñones, 2003), indaga en cuales categorías son las que permiten al banco justificar estas distinciones que vuelven a constituirse en categorías sustantivas (trabajos femeninos vs. trabajos masculinos) guiando los resultados en términos de relaciones sociales de la aplicación de estas herramientas. En esta búsqueda encuentra que la perspectiva de las competencias puede estar siendo aplicada de forma no neutral –siempre de acuerdo con el contexto–, pudiendo en algunos casos quedar su significado atado a una división sexual del trabajo. Entre los aspectos que es preciso remarcar hay que subrayar que, *“mientras estas herramientas se insertan en estructuras organizacionales más o menos*

16 Otro punto de encuentro es que ambas agregan como contribución a estos estudios la perspectiva de género.

sólidas, dado que las evaluaciones se reafirman en estas divisiones (personal con o sin jerarquía) pueden iniciarse procesos bien comprendidos desde la sociología a través de la metáfora de la “profecía autocumplida”: ya que las habilidades se definen a partir de los roles asignados y/o asumidos por hombres y mujeres, se termina asignando características y habilidades a posiciones de acuerdo con las características de sus ocupantes” (Quiñones, 2005:43).

Finalmente, las evaluaciones en vez de detectar la existencia o la carencia de competencias –uno de los objetivos explícitos de esas herramientas de gestión– podrían terminar contribuyendo a ratificar una división de actividades asignadas a cada sexo, a su espacio, carrera, remuneración y otros aspectos ligados al trabajo, y así reproducir las desigualdades que persisten a la implementación de estas herramientas de gestión en los países de destino.

Concluyendo, parecen ser hallazgos como a los que arriban estos trabajos, los que vienen a confirmar una ya conocida tesis de la sociología de las organizaciones: los trabajadores y las organizaciones poseen dispositivos de evaluación ya instalados que preceden a la aplicación de las herramientas de gestión. Dispositivos que se expresan en las normas, rutinas, hábitos, creencias, certezas, prejuicios, procedimientos, etc., construyendo identidades, pero, sobre todo, cultura, que ofician de protocolos por los que deben pasar estas empresas cuando presentan planes de expandir culturas corporativas globalmente.

El hecho de tener en cuenta esta realidad (sociológica) parece fundamental a la hora de comprender estas organizaciones, ya que ellas mismas son las que les imprimen dinámica a las herramientas de gestión; en este caso, una dinámica que no necesariamente ha sido prevista (desórdenes) en el dispositivo de gestión que están aplicando las empresas financieras, pudiendo incluso interferir con el éxito con que éstas sean implementadas.

Recurrir a estos hallazgos de investigación, además de servir de ilustración a nuestra tesis en torno a la existencia de ciertas inconsistencias inherentes a la aplicación de las herramientas de gestión de recursos humanos que difunden estos bancos, refiere a la capacidad que tienen esos procesos de mostrar cómo se ejerce el poder en las organizaciones; los mecanismos que se ponen en juego para ello; la capacidad de estos procesos de generar resistencia, etcétera.

Asimismo, pensamos que el análisis del discurso organizacional al que apelan estas investigaciones, deviene una herramienta importante para la toma de conocimiento de estos procesos de cambio, en la medida en que permite revelar cuál es el universo significativo de estas prácticas, cuáles de sus elementos son portadores de sentidos y cuáles reveladores de intencionalidad de quienes toman decisiones y detentan el poder; sentido que desborda su uso y connota a los ojos de los integrantes de la organización un modelo de relaciones sociales que les sustenta y la forma en que se elige hablar de él (por ejemplo, en términos de construcción de una cultura corporativa global).

2.3 Re-creando culturas organizacionales

Frente a las posturas oficiales de la gestión de recursos humanos que presentan a las herramientas desde una mirada exterior a los contextos donde las mismas han de ser implantadas, hemos subrayado la importancia de observar la instalación de las mismas “en situación”¹⁷, bajo las

17 En el sentido que lo entiende el Interaccionismo Simbólico, en la que esta dimensión adquiere carácter fundante para concebir la Sociología desde esta perspectiva.

condiciones que brindan las “culturas enraizadas” en los países de destino para dar acogida a estas herramientas. El riesgo que veíamos en poner el énfasis en esta mirada exterior es que la misma ignora la capacidad que tienen los actores de modificar las estructuras. Por eso conviene resaltar que además de poner el énfasis en los resultados, es necesario tener una visión más holística de estos hechos, sumando una visión interaccionista que privilegie su dimensión de proceso. Esto, porque las herramientas de gestión antes que todo son “construcciones sociales”.

Tal representación de las herramientas como construcciones sociales surge claramente si pensamos que éstas se crean para resolver problemas que implican siempre a otros actores, problemas que surgen en interacción, que bien parten del deseo del cliente externo –cada vez más exigente en variedad y calidad- o por exigencias internas -debido a la necesidad de corregir defectos en el producto o servicio. Otra idea que reafirma su condición de construcción social, surge de la observación de que al no integrar estas miradas, las herramientas cuando tienen que tomar en cuenta las rutinas y las tradiciones del contexto o de la empresa donde va a ser instalada, muchas veces desencadenan conflictos difíciles de resolver y terminan siendo abandonadas o aplicadas rutinariamente, sin ninguna consecuencia práctica; muchas veces sólo para cumplir las exigencias de las casas matrices.

Definir las herramientas de gestión de recursos humanos como construcciones sociales tiene implicaciones varias. En primer lugar, que sus resultados en términos de “cultura” son resultados que no pueden ser transferidos de una experiencia a otra; lo que significa que la implementación de cualquier instrumento que busque modificar las condiciones sobre las que se está actuando debe, por tanto, partir de la situación. En segundo lugar, que una organización, tal como viene siendo definido desde múltiples corrientes de estudios organizacionales, es un sistema productivo complejo. Esto significa que confluyen en ella múltiples conocimientos, y que su manejo y control requiere saberes diversos, que un humano, actuando solo, no puede poseer (Ruffier, J. 1998)¹⁸.

Esta breve introducción a la forma en que pensamos el problema de las herramientas de gestión es el fundamento por el que hemos estado recomendando a las organizaciones *crear* sistemas de gestión de recursos humanos *participativos*, entendiendo la participación en un sentido amplio, integrador tanto de la mirada externa (clientes, usuarios, receptores) como interna (empresarios, trabajadores, sindicalistas). En este sentido nuestra tesis es que “sin la autogestión o, al menos, la gestión compartida de los conocimientos por parte de los trabajadores, no hay eficiencia posible”.

Lo que se recomienda cuando se realiza una propuesta de cambio organizacional de este tipo, es invertir el razonamiento. Se recomienda partir de la observación de las rutinas y tradiciones para crear la herramienta de gestión, lo que facilita luego la segunda etapa, la “implementación de la herramienta de gestión”, y la tercera, la “gestión de la herramienta”. Y que en todas estas etapas es necesario que participen los trabajadores, incluso en la formulación y, eventualmente, en el diseño de los programas –por ejemplo, en el diseño de la formación, que como vimos es considerado un problema central para la competitividad del sector. Con ello, se entra en lo que denominamos, la *política de la gestión*, algo que ha de estar siempre en el centro cuando se confronta la reflexividad local con la aplicación de una herramienta global.

18 Este carácter integrador de múltiples perspectivas no es ajeno al origen mismo de algunas herramientas de gestión, como los denominados “círculos de calidad”, pioneros en la concepción del trabajo como “resolución de problemas” enalteciendo frente a otras concepciones del trabajo la capacidad y las competencias del trabajador para identificar y resolver problemas. Sin embargo, es conocido que en su aplicación y, sobre todo, en su adaptación a los modelos productivos de América Latina, éstos han ido perdiendo la matriz originaria sobre la que fueron pensados en su inicio.

Seguir tal procedimiento ofrece como ventaja que acerca el plano discursivo con el plano de las prácticas. Una división que es muy difícil de superar en los estudios organizacionales cuando se evalúan los resultados obtenidos por la aplicación de herramientas de gestión de recursos humanos. En segundo lugar, permite que éstas actúen bajo principios universalistas, tan requeridos por los trabajadores y sus representantes, con vistas a que las herramientas de gestión no se transformen en un mecanismo que refuerza las desigualdades presentes en la organización. Así, la universalidad se agrega como el segundo aspecto relevante a tener en cuenta en la construcción de un programa de cambio organizacional, junto a su carácter participativo. Universalidad que lleva a la eficiencia y a la calidad –principios que guían la implementación de tales herramientas- al plano de la ética, evitando que éstas pasen a depender de factores difíciles de controlar, como son, los premios, incentivos u otros beneficios que buscan una mayor motivación e involucramiento del trabajador y que, si bien muchas veces logran alcanzar estos objetivos, no poseen la estabilidad que demandan tanto la empresa como el trabajador frente a las variaciones del contexto (períodos contractivos, por ejemplo). Y esto último es un aspecto particularmente destacable en el sector financiero.

En esta perspectiva consideramos fundamental el rol del Sociólogo del Trabajo en lo que denominamos una operación de *traducción* como “forma de reducir la complejidad con que definimos al sistema organizacional”. Esta mirada de la traducción se realiza desde nuestro punto de vista sistémico, lo que implicará orientarse a la comprensión de la constitución del sistema organizacional para funcionar en base a las exigencias del contexto (externo e interno). Por lo tanto, no es una mirada desde la perspectiva de los actores. Por el contrario, es una mirada construida por el Sociólogo del Trabajo, para quien la apelación al concepto de traducción como comunicación permite trabajar en un nivel de abstracción facilitador de la acumulación de conocimientos y experiencias sobre el conocimiento en la organización. En este sentido se comprende que la traducción haya sido definida por Callon como “*la traslación de un enunciado problemático particular al lenguaje de otro enunciado problemático*” (Callon, 1975:105-9). En síntesis, como aquella operación por la que quienes no se comprenden o tienen intereses divergentes, a pesar de ello puedan percibir que es posible tener un objetivo común, y que dicho objetivo común pasa por el intercambio de determinadas informaciones y acciones.

A partir de esta definición es que creemos que la intervención del Sociólogo del Trabajo como traductor se transforma en uno de los aportes más fecundos para las organizaciones. Esto es, para que los distintos actores comprendan la problemática y el punto de vista de los demás actores, sin renunciar a sus puntos de vista propios. Se trata de que el Sociólogo realice múltiples integraciones por medio de sucesivas traducciones cuya presencia y calidad podrían expresarse en éxitos desde el punto de vista organizacional y técnico.

Para el Sociólogo del Trabajo, el sentido que adquiere este tipo de investigación – acción está en que se asuma de parte de todos los actores las dificultades inherentes a todo proceso de comunicación. A decir de Ruffier (1998), *partir de la diferencia entre un sistema técnico (una herramienta de gestión) y un sistema socio-técnico (la herramienta con los dispositivos) conlleva un problema de gestión, no de personas, sino de herramientas*. Esto ha lleva a definir el problema de la innovación como un problema de “transferencia de tecnologías” cuando es un problema de “gestión de tecnologías”, un “problema político” que tiene por función mejorar un problema que tiene la organización con la intervención de todos los actores.

Por esta razón, para que todos estos elementos funcionen conjuntamente es necesario considerar una mirada de lenguajes, hábitos, profesiones, formaciones diferentes, hacer que los saberes individuales se comuniquen en un saber colectivo global que permita un perfecto dominio del sistema. Considerar a la organización como “organización polifónica” (en oposición a monológica). Y para llegar a este tipo de soluciones es probable que todos los actores tengan que empezar a aprender a actuar en este sentido y abrirse a la comprensión.

Por ejemplo, *comprender* que una lógica de producción orientada a una demanda de aumento de la calidad y el valor del servicio debe construirse sobre un lazo de confianza con los trabajadores y usuarios; por lo su mirada debe integrarse en la construcción de cambio. *Comprender* que las lógicas y estrategias de los distintos actores se inscriben en contextos diferentes, lo que significa que en la implementación de una innovación jamás puede predominar una única lógica institucional.

Comprensión, que implica entonces no sólo información y participación en estructuras de orden global sino también comprensión de la realidad del otro (local), lo mismo que la interdependencia de las acciones; de los efectos de su propia acción sobre la acción de los demás. Por lo tanto, una evaluación del poder en función de esta comprensión. Ponerse de acuerdo en conjunto sobre las acciones a adoptar y asumir la responsabilidad social de su intervención, de sus consecuencias (incluso aquellas no previstas).

2.4 La construcción participativa de las herramientas de gestión

Sainsaulieu (1991) en su estudio sobre la formación de adultos ha tenido en cuenta estos procesos y ha analizado algunos de los efectos que se generan en la implementación de estas herramientas; entre los cuales a nosotros nos interesa poner en evidencia tres; aquellos que sobrepasan la propia expectativa de promoción social del individuo atada a estas prácticas. Efectos que pueden adquirir relevancia en el contexto de esta reflexión, en el sentido que pueden jugar un papel revulsivo social y culturalmente hablando al interior de las organizaciones, así como aportar condiciones para tratar de superar la problemática de la desigualdad y la discriminación social que está presente en estos procesos, pudiendo imbricar este tipo de problemática sociológica con los objetivos cognitivos que persiguen estas prácticas.

Estos efectos son los denominados «apertura del sistema socio-organizacional», «conciencia crítica» y «creatividad». En referencia al primero, para mostrar como actúa, el autor sugiere que introducir prácticas tales como pasantías, cursos, trabajo en equipo, círculos de calidad, períodos de formación para los trabajadores en el seno de los lugares de trabajo, puede crear desórdenes organizacionales; más exactamente, «desórdenes creativos». Los mismos se explican en que estas acciones apoyan los intercambios informales en el seno de operaciones de cambio, y, por ende, contribuyen a la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales de relaciones interpersonales y colectivas. Durante su desarrollo, señala, es más probable se anuden amistades entre personas de distintos servicios, oficios, grados etc.; se desarrollen solidaridades de promoción, se establezcan estrategias de comunicación intensa entre miembros de una misma organización y ello viene, de alguna manera, a apoyarse en los momentos de desarrollo rápido de las organizaciones.

En segundo lugar, señala el impacto que la formación puede tener en tanto facilita el desarrollo de una «conciencia crítica del actor» en el desarrollo de las organizaciones. Aumenta la reflexividad

a partir de los intercambios entre «formados» y «docentes», y ello en la medida en que los esfuerzos cognitivos ligados a la pedagogía para adultos conlleva un análisis más fino de las realidades técnicas y sociales. Es una oportunidad para que se comparen los modos de ejercicio de autoridad, los «formados» se realicen preguntas sobre su trabajo y el de los otros, evalúen, se autoevalúen, generando mecanismos de regulación propios; o mismo construyan preguntas sobre el futuro de su oficio o de su servicio. Preguntas que vienen a chocar contra las rutinas y estructuras de evaluación experta existentes.

Y, por último, un efecto social de la formación de adultos que se acerca más al «mundo imaginario de la creatividad». Estimulados por estadias y cursos apasionantes, los asalariados aprenden a ver el mundo de otra manera, con sus nuevos conocimientos de lenguas, de ciencias sociales, de psicología y de tecnología. Una formación bien realizada, nos indica Sainsaulieu, abre una mirada sobre los otros y sobre sí mismo, estimula proyectos de evolución personal y da frecuentemente la idea de ir a mirar más allá porque nos hemos vuelto más realistas sobre las perspectivas del mundo social de producción en donde vivimos desde hace mucho tiempo. De cierta manera, la formación de adultos provoca las ganas de alternativas, de un mundo mejor y, por lo tanto, de otra parte. El actor social se transforma en menos sistémico y más independiente, es decir, más móvil y autónomo.

Como mencionáramos antes, a partir del análisis de los efectos de la formación presentado por Sainsaulieu podemos comenzar a reflexionar sobre los aportes en términos de conocimiento de las dinámicas organizacionales. Y respecto a esto visualizamos varias orientaciones hacia la reflexión. Por un lado, nos indican la necesidad de apertura de las acciones consideradas formativas (incluidas las evaluaciones) a todos los miembros de la organización. Esto, porque la formación considerada desde un punto de vista numérico no se asienta en el mero criterio de «representación estadística» sino de la posibilidad de validar presencias, superar los factores culturales excluyentes que imponen barreras a la presencia de algunos miembros en determinados ámbitos, además de que se valoren sus competencias y la contribución que éstos pueden tener en el desarrollo de ciertos espacios formativos que hasta entonces eran considerados espacios restringidos.

En segundo lugar, nos indica la posibilidad de que el trabajador desarrolle un espacio de reflexividad en torno a estas prácticas. Esto es, el desarrollo de la capacidad de poder hacer visible a través de la participación su posición subjetiva frente a ellas y organizarse de modo que ésta pueda ser oída al interior de la organización. Esto abre posibilidades para que los trabajadores se perfilen como actor activo y reflexivo, el cual puede construir y reconstruir las prácticas de formación desde un lugar particular; donde la relación entre prácticas y reflexividad debe ser dialéctica y permanente. Esto como posibilidad, porque las prácticas de formación pueden también reforzar rutinas instaladas. En estos casos, si el trabajador no tiene capacidad de reflexión será mucho más difícil de movilizarle en este sentido.

El concepto habermasiano de “práctica argumentativa” puede ser útil en estas circunstancias como sostén para la justificación de lo que denominamos aquí siguiendo a Calli (2002:8) “espacios de diálogo”: *«momentos en los que diversas personas se encuentran, sea cuál sea su cultura, su género, su religión, su condición socioeconómica, y dialogan desarrollando argumentaciones con pretensiones de validez para llegar a entenderse con los y las demás. Cuando los espacios de diálogo desarrollan estas razones argumentales, se crean las condiciones óptimas para la transformación de situaciones de exclusión o desigualdad. En cambio, cuando en estos espacios de diálogo se imponen las pretensiones*

de poder, se desarrollan factores excluyentes que no permiten la superación de las desigualdades». Las reflexiones de Calli son coherentes, pensamos, con los aportes de Sainsaulieu.

Dos condiciones fundamentales de los espacios deliberativos son: a) la aprobación de todos los implicados de los acuerdos adquiridos a través de la argumentación en base a razones; b) las normas fundamentadas a través de estos procedimientos son capaces de aprobaciones universales (Calli; 2002:9). Al tener las personas en común el entendimiento lingüístico como base para la resolución de sus problemas y de las situaciones que viven conjuntamente con otras personas; compartir formas comunicativas que hacen posible el entendimiento como base para las relaciones sociales; el hecho que una norma llegue a ser considerada como universal, válida para la convivencia en una comunidad, radica en el proceso de reflexividad al que se somete. Cuando las normas con pretensiones de universalidad se definen en espacios de deliberación en los que participan los que deben aceptar y adquirir estas normas, su seguimiento y respeto universal tienen muchas más garantías de reconocimiento. Los espacios de diálogo son pues situaciones mediatizadas por el sistema en las que mundo de la vida y sistema se encuentran y dialogan con el objetivo de entenderse. El equipo de trabajo, las entrevistas de evaluación, las comisiones bipartitas, el sindicato, y otros lugares compartidos, pueden constituir espacios de diálogo y oportunidades para que los trabajadores todos, hombres y mujeres, desarrollen su autonomía reflexiva.

Y esto porque si el trabajador logra desarrollar su capacidad reflexiva, ésto abre nuevos caminos para la acción. Y aquí puede ser útil la idea de Beck (1998) en torno a lo que él denomina "espacios de subpolítica", políticas de la cotidianeidad. Este autor explica como existen ámbitos no políticos pero que su existencia y presencia tienen una influencia social y una potencialidad importante para generar adaptación y/o cambio social. Se refiere a esferas, económicas, técnicas, donde es posible que los trabajadores se manejen en torno a prácticas activas, a la reflexión. Estos ámbitos, señala Beck, definen el futuro de la sociedad, de las personas, tanto o más que una política surgida del seno de las instituciones democráticas.

Beck, analiza como el desarrollo económico y tecnológico tiene cada vez más una dimensión política y ética, por ello es una esfera en las que se buscan nuevas formas para una actuación de la participación democrática. Por esta razón, son subpolíticas sobre las que cada vez más existe una aspiración mayor de conocer y controlar por parte de la esfera política y de los medios de comunicación. Los derechos fundamentales de las personas son también la base que fundamenta la aspiración de la participación ciudadana en las subpolíticas ya que están afectando a nuestras vidas. La participación o no en la definición y en el desarrollo de las esferas que constituyen las subpolíticas condiciona la inclusión o exclusión de voces en la configuración del futuro de cada una de las personas y también del colectivo social.

3. Conclusiones

Lo que evaluamos, por lo tanto, es que la visión que las empresas multinacionales ofrecen sobre el "recurso humano" y la evaluación de los resultados obtenidos en los contextos en los que éstas se articulan en su gestión no son convergentes. Aunque ambas miradas están indicando la relevancia que han de adquirir los procesos culturales en la explicación de las dinámicas organizacionales, el concepto de "cultura de empresa" no parece tener la misma connotación en cada una de estas perspectivas.

La visión empresarial estaría refiriendo a la “cultura” como una variable. Su discurso tiende a indicar que “alguien en la organización *posee* la cultura organizacional”. Más aun, la cultura es tratada en el rol de variable independiente, de modo que es posible “difundir” una cultura, importarla a la organización por la vía de sus miembros, o “producir” un miembro de esta cultura –inculcando valores, lenguaje y rituales–, tal y como se haría un producto en un proceso de producción de bienes o de servicios. Para lograr estos resultados, otorgan un papel central a la coordinación centralizada desde la casa matriz de la gestión de recursos humanos. Esto significa privilegiar un tipo de relación lineal de lo cultural con lo organizacional, situando esta última relación como receptora de una cultura.

Como ya afirmamos, la idea subyacente a este concepto positivista de cultura es la existencia de variables (culturales) que podrían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados. Este acercamiento es claramente visible en estudios que señalan la utilidad de animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y de la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de altas recompensas, tales como las retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño, la gestión de carreras y otras técnicas de gestión de recursos humanos. También puede ser asimilado a lo que dentro de la literatura se tiende a reconocer como acercamientos teóricos orientados hacia “modelos normativos”, más interesados en encontrar el conjunto de herramientas desarrolladas bajo la expectativa de que su implementación conducirá a una fuerza de trabajo más satisfecha y productiva.

Con esta clara orientación positivista y con base en un fuerte realismo ontológico como sustento de estas teorías, se encontraría la necesidad de explicar y predecir lo que sucede en el mundo social laboral buscando regularidades y relaciones causales entre sus elementos constituyentes. El análisis del discurso practicado sobre los textos y las entrevistas realizadas en estos bancos ha dado cuenta de esta necesidad.

Una segunda perspectiva tiende a presentar la “cultura” como algo que emerge de un proceso de interacción social. Sus enunciados presentan un punto de vista fenomenológico que se refiere al concepto de cultura como enraizada en esas prácticas, concepto que hay que llegar a interpretar para entender los constructos y expresiones humanas en las organizaciones.

La cultura es entendida, desde esa perspectiva, como “categoría cognitiva”¹⁹ (en oposición a variable), de modo que sólo se hace posible aprehenderla como “*medio de comunicación simbólicamente generalizado*” (Luhmann, 1998), y la organización sería una cultura en sí misma. En este mismo sentido, las culturas ya no serían variables creadas que operan externamente sino que emergen de un conjunto de momentos concurrentes en organizaciones observadas como sistemas de interacción (dentro de otras corrientes sociológicas podríamos pensar en sistemas de comunicación) y de las condiciones para que estas interacciones se sostengan.

Esta postura encierra, por lo tanto, una enorme crítica a la mirada epistemológica anterior, pues volvería sumamente cuestionable que la dirección pueda intervenir de manera unilateral y con éxito sobre los procesos de cambio cultural. Al contrario, formula que éstos surgen de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etc., que van dando forma a la “cultura” enraizada en las organizaciones. Esto indica que, probablemente, no nos encontremos con un concepto unitario y homogéneo

19 Nos basamos en el concepto de “imperativo categórico” de Aristóteles.

de cultura sino más bien con la existencia de múltiples culturas que, además, puedan ser altamente contingentes, tanto por el “efecto societal” como por la velocidad de los cambios en el ambiente externo e interno de las organizaciones (lo que lleva a reconocer la rápida variabilidad de los significados que producen los actores).

Para llevar a cabo este objetivo, los autores proponen un análisis detallado de algunas herramientas de gestión de recursos humanos “en funcionamiento” en sus contextos reales. Por medio de la observación, por ejemplo, de planes de capacitación y de otras herramientas ligadas al desarrollo de éstos (evaluaciones por desempeño), sus estudios logran mostrarnos en forma contextualizada, a partir de la experiencia de varios países latinoamericanos, cuáles son los resultados subyacentes a su implementación.

Justamente, a partir de este carácter comparativo que siempre tiene la definición moderna de cultura se permiten poner el énfasis en la existencia de diversas culturas y afirmarse en el argumento de que la filiación de determinadas posiciones a determinadas culturas es contingente y reflexiva. De ahí que opongamos una visión universalística-comparativa de cultura con una visión pluralista y contingente, más adecuada a una sociología del trabajo en las organizaciones modernas, como son las que operan hoy en el sector financiero.

Finalmente, se presenta una alternativa a estas posibilidades. Esto pues pensamos que la perspectiva de concebir las herramientas de gestión en una lógica de cambio (manipulación) de cultura –en la perspectiva positivista antes mencionada– lo que puede generar finalmente es el aumento del grado de incertidumbre de los trabajadores y de tensión y malestar en la organización. De hecho, la falta de eficiencia de las herramientas hace que sean abandonadas y después retomadas y “corregidas”, de tanto en tanto, para volver a comenzar el ciclo otra vez.

Pero también pensamos que, en la medida en que la cultura es en buena parte contingente a fenómenos que trascienden la actividad de los trabajadores, a tradiciones organizativas más generales, esto lleva a que surjan naturalmente desigualdades (entre “mandos” y “no mandos”, por ejemplo, que se constituyen en categorías –invariables en la cultura del mundo social bancario) o que pesen las cosmovisiones en torno al papel de la mujer y del hombre en la sociedad en la vida diaria de la empresa. Todo ello condicionando la implementación de las herramientas de gestión a nivel local²⁰.

Pensamos, como conclusión final, que las herramientas de gestión pueden tener una utilidad en la medida en que puedan ser concebidas como espacios de participación. Para ello es necesario conocer “la situación” (de partida o de llegada, dependiendo la posición del observador interno). Porque en última instancia lo que surge de la observación de estos procesos es que el de las herramientas de gestión es un problema de “política de la gestión”, no de personas (recursos humanos), sino de herramientas. En la medida en que este problema logre ser identificado por todos los actores interesados los trabajadores podrán empezar a aceptar y apoyar los cambios propuestos.

Esto en la medida en que los mismos reconozcan que estas prácticas pueden ser concebidas en instancias de reflexividad y espacios de diálogo social dentro de la organización. Lo que en última instancia, puede darle a la gestión de los recursos humanos una mayor racionalidad y una mayor democratización a las decisiones propias de esta área.

20 En este aspecto, en cierta medida nos afiliamos a la Escuela de Aix (Maurice, Sellier y Silvestre; 1987) en el sentido de concebir la cultura como contingente de determinaciones societales, y éstas nos llevan a que veamos la función de las herramientas de gestión de una forma diferente a como se ven en los bancos.

En la medida en que se logre incidir sobre las herramientas de gestión, pensamos, será posible de forma específica ir realizando un acompañamiento y un seguimiento de la transformación de la cultura en las organizaciones.

Bibliografía

- BANCO SANTANDER (1997): Balance Anual.
- BANCO SANTANDER (1998): Balance Anual.
- BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO (1999a) "El Equipo del Banco", Recursos Humanos, N°2, diciembre de 1999. Comunicación interna del grupo SCH
- BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO (1999b) "El Equipo del Banco", Recursos Humanos, N°1, julio de 1999. Comunicación interna del grupo SCH
- BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO (2000): Memoria anual.
- BANCO BILVAO VIZCAYA ARGENTARIA (2000): Balance Anual.
- BANCO BILVAO VIZCAYA ARGENTARIA (2001): Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: "BBVA América Latina: el valor de la diversidad", núm. 4 (marzo de 2001)
- BECK, U. (1998): La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Paidós, Barcelona
- BECK, U.; Giddens, A. y Lash, S. (1994) Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno. Trad. de J. Alborés. Madrid. Alianza Editorial.
- CALMON, Arruda (2000): Qualificação versus competência. (En www.senac.br). (Última consulta 10-03-2004).
- CASTELLS, M (1995): La ciudad informacional, tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Madrid: Alianza
- CALLEJO, J. (1998) "Articulación de perspectivas metodológicas: posibilidades del grupo de discusión para una sociedad reflexiva". Papers N° 56, pp. 31-55. Departamento de Sociología, UAB.
- CALLI, B. (2002): Mujer gitana y mercado laboral. Proyecto del Plan Nacional de I+D+I. Instituto de la Mujer, Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Ref. RS/MB expte. 39/02.
- CALLON, M. (1975) L'opération de traduction comme relation symbolique. En: Incidences des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique. Paris, Maison des Sciences de l'Homme.
- CEPAL (2000): Panorama social. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL (2005) La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Documento Informativo. Santiago de Chile: CEPAL.
- DUBAR, C. (1996): "La sociologie du travail face à a qualification et à a competence", Sociologie du Travail, núm. 2, pp. 179-191.
- EDWARDS, P., FERNER, A., SISSON, K. (1993) "The conditions for International human resource management: two case studies". The International Journal of Human Resources Management. Routledge, Vol. 7, N° 1, pp. 25-40, February 1996.
- EVANS, P. y LORANGE, P. (1989) "The two logics Behind Human Resource Management" En EVANS, P., DOZ, LORANGE (1989) Human Resource management in International Firms Change, Globalization, innovation. Basingstoke, Macmillan, London.
- GIDDENS, A. (1991): Modernity and self identity: self and society in the late Modern Age, Oxford, Gran Bretaña, Politic Press.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Nueva York: Aldine.
- GOOLD, M, CAMPBELL, A. (1987) Strategies and Stykes. The role of the Centre in managing Diversified Corporations, Oxford, Blackwell.

- GRATTON, L. (2001): Estrategias de capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Madrid, Prentice Hall.
- HERSBERG, F.; MAUSNER, B., Y SNYDERMAN, B. (1959) The motivation to work. Nueva York, John Wiley & Sons.
- HOLLWAY, W., (1991) Work Psychology and Organizational Behaviour. London, Sage.
- LUHMANN, N. (1998): Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia. Madrid: Trotta.
- MAURICE, M. et al. (1987): Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania. Aproximación a un análisis societal. Madrid: MTSS.
- MAURO, A. (2004): Trayectorias laborales de las mujeres ocupadas en el sector financiero. (Serie Mujer y Desarrollo, núm. 59). Santiago de Chile: CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo.
- MASLOW, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Julio.
- PUCCI, F. (2003): Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- QUIÑONES, M. (2004): De la problemática de la difusión a la comunicación: gestión de recursos humanos y globalización de las relaciones laborales en la banca multinacional. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Publicaciones.
- QUIÑONES, M. (2005): Demandas de capacitación y formación para el trabajo en el sector de servicios financieros. Sesgos de género y evaluación por competencias. (Serie Mujer y Desarrollo, núm. 61). Santiago de Chile: Cepal, Unidad Mujer y Desarrollo.
- ROBLES, f. (2002) "Sistemas de Interacción, Doble Contingencia y Autopoiesis Indexical". Cinta de Moebio No. 15. Diciembre 2002. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile <http://www.moebio.uchile.cl/15/frames04.htm>
- RUFFIER, J. (1998): La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. Montevideo: OIT/Cinterfor/Inidet.
- SAINSAULIEU, R. (1991): "Les effects formation en entreprise", en P. Carré y P. Caspar (1999): Traité des sciences et techniques de formation. París: Dunod.
- SUPERVIELLE, M.; QUIÑONES, M. (2000): "Los sistemas de evaluación de desempeño y su significación para los trabajadores", en E. Agulló, C. Remeseiro y J.A. Fernández Alonso: Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. (Biblioteca Nueva). Oviedo.
- SUPERVIELLE, M.; QUIÑONES, M. (2003) "La incorporación del trabajador al trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control (la perspectiva de la Sociología del Trabajo)", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 9, núm. 15. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.
- TOWNLEY, B. (1994) Reframing Human Ressources Management: power, ethics and the subject at work. London, Sage.
- (1993) "Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management". Academy of Management Review, Vol 18, N°3, pp. 518-45.