

Tesis doctoral

Globalización de las relaciones laborales en
el sector financiero: de la problemática de
la difusión a la comunicación

Mariela Quiñones Montoro

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es iniciarse en el estudio de la dinámica de la globalización de las relaciones laborales por medio de un análisis que nos habilite a la comprensión de los límites y condiciones de posibilidad de lo local para articularse a la construcción del espacio global.

Para llevar adelante este objetivo, se retoma el argumento planteado en la literatura en torno al papel de las herramientas de gestión de recursos humanos y su impacto en los sistemas de relaciones laborales. Sin embargo, lo hacemos con una propuesta de cambio en la definición del problema, que hasta ahora ha sido planteado en términos de perspectiva de los actores, su poder, su cultura, su racionalidad instrumental, para pasar a hacerlo desde la constitución de sistemas organizacionales complejos; esto es, desde la definición de problemas de comunicación en entornos productivos complejos.

Desestimar el análisis de la comunicación organizacional y definir las situaciones desde la perspectiva que se ha venido haciendo tradicionalmente, estaría, de acuerdo a nuestra tesis, dificultando el cambio de la organización, los actores y sus relaciones, hacia una situación que podría ser favorable para todos. La dificultad está, a nuestro parecer, en el énfasis que se ha puesto en el análisis de los modelos resultantes, cuando éstos son cada vez menos predecibles, sobre todo en su eficacia, debido a la incertidumbre que rodea al mundo empresarial.

Nuestra propuesta es comenzar por discutir los supuestos subyacentes a este modo de comprender el problema y proponemos una redefinición del concepto de herramienta de gestión, que pasarán a ser observadas desde el punto de vista del sistema de comunicación que se genera en torno a su implementación. Nos proponemos sacar a luz las diferentes comprensiones en torno a la implementación de estas herramientas. Estas comprensiones, entendemos, pasan por diferencias de vocabulario, pero también de la forma en que son definidos los problemas, los valores implícitos, y los actores implicados en la comunicación.

Una propuesta de esta naturaleza, somos conscientes, requiere un importante esfuerzo de la Sociología con el fin de empezar a distinguir en su vocabulario los cambios que produce en el propio objeto de estudio sus diferentes modos de percepción.

Este es el motivo por el que creímos pertinente apelar a la distinción entre herramientas y dispositivos de gestión, correlatos empíricos de la distinción teórica entre los conceptos de difusión y comunicación.

La *herramienta* como el componente referencial y prescriptivo en la organización de la empresa, del trabajo y de la producción; por ejemplo, requerimientos de formación, polivalencia, comportamientos y competencias asociados a su implementación, así como manuales, folletos, etc., todo unido a una autorrepresentación organizacional a las que las organizaciones apelan en términos de conformación de una cultura de empresa.

Dispositivos como la puesta en funcionamiento de estas herramientas en contexto. Esto es “*los tipos de arreglos que realizan los hombres, objetos, reglas y herramientas de control en un momento dado*” (Moidson, 1997; Dubar, 1998; Supervielle, 2000; Supervielle y Quiñones 1999). Distinción por medio de la cual se intenta poner en relevancia la importancia de las relaciones en el momento de la transferencia de herramientas de gestión, importancia que iguala a la de los manuales o cursos de capacitación que acompañan a la innovación (Ruffier, 1998).

En base a esto, proponemos empezar a analizar las herramientas de gestión como bisagra entre lo macro y lo micro, el mecanismo de articulación de lo global y lo local. Tal definición es producto y sustento de nuestra comprensión de la globalización en tanto producto de la implicación de estas dos instancias que dependen mutuamente para definirse y continuar su propia reproducción.

La definición que mejor describe esta relación constitutiva del concepto *globalización* sería, entonces, la que “*una es presupuesto de la otra*”. Este es el sentido que Luhmann le atribuye al concepto de *acoplamiento estructural*, en tanto el entorno

sólo puede afectar al sistema en cuanto produce eventos que se reelaboran internamente en el sistema. Cada sistema local puede describirse como acontecimientos comunicacionales que operan simultáneamente, están acoplados estructuralmente, disponiendo cada uno de sistemas de regulación autónomos, mecanismos de auto-observación, esto es, de reflexión propios, que adquieren en su carácter interdependiente, globalmente, el carácter de *sistema de sociedad mundial*. Siguiendo a Luhmann, definiremos a la *globalización* como el proceso por el que se conforma este sistema.

Implicarse es el opuesto, por tanto, a *adaptación*, lo que supondría una relación determinística de uno sobre el otro. Por lo que *comunicación* deberá distinguirse de la *difusión*, siendo ésta un intento de privilegiar una instancia sobre la otra, la *adaptación* sobre la *implicación*. Bajo estas precisiones es que esta investigación deviene un análisis crítico en torno al concepto de transferencia tecnológica y a las estrategias de las multinacionales, en tanto asumen esta última modalidad de intervención en sus planes de expansión geográfica.

Por medio de este abordaje creemos la investigación encierra un aporte metodológico importante, ya que es un intento de observación fenomenológica de la construcción de la innovación tecnológica que rompe con la tradición de estudios comparativos.

Los estudios comparativos presentan una visión sintética que es peligrosa, en la medida en que abordan de manera reduccionista fenómenos complejos en los cuales intervienen múltiples racionalidades. El modo de aproximación que emplean implica reducir el concepto a unos pocos indicadores. Sucede que estas comparaciones no permiten evaluar, por ejemplo, la eficiencia con que son implementadas las innovaciones en los distintos contextos, su éxito o posterior fracaso. Lo que conlleva que aún constatando idénticas prácticas pueden estar relevando experiencias muy disímiles. Pararse en una mirada constructorista permite ver como se van disponiendo los actores para dar cuenta de la innovación, a la vez que modulan los procesos de globalización.

En esta perspectiva será fundamental el concepto de *traducción*, como forma de reducción de la complejidad, síntesis de sentido en un espacio organizacional que se reconoce como “espacio polifónico”. Traducción significa hacer que los distintos elementos del sistema entren en comunicación, siendo que al final, se puedan escuchar todas las voces construyendo una sola voz al unísono. 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. Por lo tanto, no es una mirada desde la perspectiva de los actores.

Por lógica, este estudio no se basa en una mirada única, surge de la acumulación de observaciones llevadas a cabo por todos los actores implicados, empresa, trabajadores, sindicatos, clientes, Estados, e integra la mirada de otros investigadores que fueron dando forma a la problemática. Las técnicas de recolección de información han sido reflejo de este tipo de abordaje metodológico, con lo que se privilegiaron aquellas que ponen el énfasis en lo conversacional, las de observación y la recopilación de documentos escritos.

Por demás, la apelación al concepto de comunicación permite trabajar en un nivel de abstracción facilitador de la acumulación de conocimientos y experiencias sobre la innovación en las organizaciones a partir de contextos (terrenos, casos, países, etc.) sumamente diversos. Nuestro estudio se acotó a la inversión española en el sector financiero latinoamericano, seleccionando dos Bancos que son líderes en este aspecto.

Tal propuesta supuso seleccionar como indicadores de este objetivo, no los resultados, sino los momentos concurrentes en este proceso de comunicación, así como las condiciones para que esta comunicación se sostenga. *Como resultados de tal análisis se delimitaron e identificaron un conjunto de mecanismos, que operando a varios niveles sistémicos, estarían aportando a la comprensión de cómo se están articulando estas dos instancias, lo local y lo global, esto es, a la construcción organizacional de la globalización.*

En primer lugar, atendimos al comportamiento de la multinacional, evaluando su eficacia en el cumplimiento de la función de comunicar. En un segundo momento, y como complemento de la perspectiva de la multinacional, se profundizó en su impacto en el ámbito local, a través de la comprensión de las formas nacionales tradicionales de representación (sindicatos, mundos sociales productivos, formas tradicionales de identidad) y su pérdida y/o ganancia de capacidad funcional, dando cuenta de los límites y condiciones de posibilidad de lo local para integrarse en el proceso de comunicación de la multinacional.

La incorporación de la mirada local implicó invertir el análisis: mientras en el primer caso lo importante es la “transferencia” de una herramienta de gestión, la difusión, en el segundo, ha sido la “gestión” de la herramienta. Esto es, no sólo su recepción, sino también la participación y comprensión del cambio propuesto.

La perspectiva desde el concepto de comunicación

Pensar a la sociedad como sistema mundial no ha requerido de la Sociología un esfuerzo menor. Han sido varios los obstáculos, sobre todo epistemológicos, que ha debido afrontar una disciplina que desde su origen asimiló el concepto de sociedad a la idea de Estado nacional. Esto le implicó una fuerte reflexión en torno a encontrar un sustituto como unidad fundamental de referencia para el análisis de la globalización.

En este contexto algunos pensaron en encontrar su alternativa en el funcionalismo y el concepto de “sistema-mundo”. Pero ésta, como muchas otras propuestas que le siguieron, no han quedado exentas de dificultades. El regreso al concepto de sistema y su correlato, el de diferenciación sistémica, evocaba la esencia de las aspiraciones al equilibrio, al control y la planificación social de la primera modernidad, algo que contradecía el dinamismo y complejidad de la “modernidad reflexiva”. Además de volverse discutibles la universalidad y el consenso en torno a las normas que le adjudican al sistema los estructural funcionalistas. De este modo se fueron sucediendo otras propuestas que, si bien guardarán importancia por iluminar aspectos de este periodo, fundamentales para entender los procesos de cambio que ocurren hoy día, no llegaron a dar una respuesta adecuada en esta dirección.

Es dentro de esta problemática que creímos encontrar la respuesta en el concepto de “comunicación” tal cual fue desarrollado por Niklas Luhmann. Su propuesta se centra en la presentación de un único concepto unitario de sociedad como sistema autorreferencial y autopoietico que incluye a todos los demás sistemas sociales sostenido en el concepto de “*sistema de la sociedad mundial*”.

Hay dos claves para entender esta decisión de Luhmann. En primer lugar, se basa en una realidad fáctica, la información y el conocimiento han adquirido un carácter mundial y aunque esto no sea algo concreto y presente para todos los hombres, siempre está la posibilidad de acceso a los mismos. A lo que añade la existencia de redes mundiales de comunicación que estarían garantizando estos procesos: la ciencia y la opinión pública actúan universalmente, las empresas adquieren cada vez un carácter más global e, incluso, los objetivos nacionales se persiguen en un ámbito mundial en función del estado de desarrollo científico y técnico. Por todo ello, aunque permanecen las diferencias culturales y la posibilidad de malentendidos, no se caería ya en situaciones totalmente incomprensibles en las que sería imposible determinar que es lo que un actor social espera del otro y una posibilidad ilimitada de emprender contactos sucesivos sistémicamente regulados.

Como estos procesos no pueden ser definidos dentro de los estrechos límites territoriales de una sociedad, ni tampoco en la existencia de la sociedad internacional, Luhmann sugiere la posibilidad de abordarlos como incluidos dentro de un único sistema societal, *sistema global*, con sus estructuras y sus individuos, donde lo esencial son los sentidos que fluyen por el mismo por estar en la base misma de la construcción de este mundo construyendo una semántica susceptible de ser captada como construcción histórica de un mundo que tiene la posibilidad de orientar sus comunicaciones, esto es, observarse a sí mismo y establecer los límites (de sentido) de la realidad. Un actor pertenece a un sistema social en la medida en que acepta determinadas expectativas de sentido. Por eso, el dinamismo propio de la vida social no es la acción, sino la comunicación.

El mecanismo fundamental de funcionamiento de estos sistemas es la diferenciación sistémica, pero no una diferenciación partes-todo, como lo ha pensado la teoría sistémica parsoniana, sino entre sistema y mundo circundante (entorno). A la cada vez mayor diferenciación interna en subsistemas le correspondería también una distinción entre el entorno interno y el externo (común a todos los subsistemas), repitiéndose el mismo mecanismo y llegando a definir “organizaciones” e “interacciones” de gran especificidad. La diferencia sistema – entorno es posible en tanto el sistema se comporta como sistema abierto, comunicándose con su entorno, pero llegando a establecer relaciones siempre en referencia consigo mismo (autorreferencia), a partir de las cuales realiza las selecciones de sentido pertinentes que le permiten establecer las fronteras, los “límites de sentido” con su entorno, fijando, al mismo tiempo, las “condiciones de posibilidad” para la creación de sentido en el propio sistema. Esta comunicación fija los límites y condiciones de posibilidad para que la comunicación continúe reproduciendo al sistema.

Con esto se puede construir una teoría capaz de preguntarse por la función de la construcción de un sistema dado, función que -señala Luhmann- consiste en la comprensión y en la reducción de la complejidad. Y para ello el sistema se comporta como un sistema abierto a las posibilidades que le brinda el entorno. Esta es la base de la definición de los sistemas complejos de Luhmann. De acuerdo con ello los sistemas sociales son entendidos como sistemas *autorreferenciales*, es decir, son vistos como sistemas que operan en contacto siempre consigo mismo, por lo que no tienen otra forma de relación ambiental que el *autocontacto*. Por eso, sus unidades elementales, las comunicaciones, son constituidas por ellos mismos como unidades funcionales y todas las relaciones entre ellas han de estar acompañadas por una “autorreferencia” que de esta forma le permite reproducirse continuamente, son *autopoieticos*. Esto significa que la comunicación sólo existe en virtud de su capacidad de reproducir las operaciones comunicativas que sirven como sus propios componentes. Finalmente, agrega, que un sistema sea capaz de observar no es sino decir que un sistema puede orientar su acción, sus conexiones y establecer los límites de la realidad en la que actúa. *La comunicación es justamente este proceso selectivo en el que todo sistema social consiste.*

Nosotros tomamos su cuerpo conceptual y elaboramos un abordaje de las empresas como sistemas complejos y abiertos al entorno, autorreferentes y autopoieticos. Al actuar como sistemas abiertos, por ejemplo, a las posibilidades que les brindan las informaciones provenientes de los entornos locales de presencia, las empresas multinacionales pueden seguir diferenciándose, a la vez que complejizándose, incorporando en su sistema nuevas informaciones e iniciando nuevas comunicaciones, en la medida en que mantenga esta dinámica de intercambio y complejización con el entorno local.

Esto queda en el sistema siempre definido como posibilidad, la otra posibilidad extrema es que la multinacional actúe como sistema cerrado, sin contacto con el entorno, privilegiando el principio de simplificación sobre los principios de complejización, que son los que otorgan dinámica al sistema. Nosotros agregamos que en un ambiente que tiende a reconocerse cada vez en forma más clara como un escenario de riesgo e incertidumbre –sobre todo para las empresas multinacionales, confrontadas a profundas transformación derivadas de la competencia- la gestión organizacional debe prever el desarrollo de su capacidad para enfrentar y responder exitosamente a las demandas de los sucesivos problemas que le presenta esta realidad. Para ello debe desarrollar su capacidad y habilidad de adaptación en todos los frentes, el local y el global. Esto es aún más pertinente en sectores productivos globalizados, muy interdependientes, como lo es, el sistema financiero. De aquí la justificación de trabajar con el concepto de comunicación y no con el de difusión que ha dominado la literatura sociológica en torno a esta problemática, la perspectiva construccionista sobre la tradición de trabajos comparativos que reseñamos más adelante.

Debate sobre la globalización: convergencia vs. divergencia de los sistemas de relaciones laborales

A grandes rasgos se pueden distinguir dos enfoques que penetran en esta dinámica y que tratan de reducir el debate en torno a la globalización de los sistemas de relaciones laborales a dos posiciones que se contraponen. Ellos son los enfoques de la homogeneización y de la heterogeneización.

El de la homogeneización, como aquel enfoque que piensa esta relación tendiendo a dar un peso explicativo importante a las multinacionales como fuerzas que estarían imponiendo una transformación común de los sistemas de relaciones laborales y configurando un proceso de convergencia en torno a un núcleo único de características, a los que se ha tendido a identificar bajo el concepto “efecto organizacional” (Mueller, 1994).

Tales modelos de gestión de mano de obra son descritos por su fuerte énfasis en las normas, pasando por procesos intra-organizacionales de transferencia de conocimientos y “*best practices*”. Las relaciones laborales estarían convergiendo y esta convergencia se estaría construyendo sobre la base del consenso en torno a un conjunto de metas comunes y a los medios para alcanzarlas, básicamente, un conjunto de transformaciones comunes en la organización del trabajo y la gestión de la empresa y su persona. Estos rasgos comunes son: una pérdida de rol del Estado como actor privilegiado en las relaciones laborales y componedor de la conflictividad social, una ideología legitimadora, tendiente a privilegiar al capital sobre el trabajo, la competitividad de la empresa en el mercado global, los intereses individuales sobre los colectivos, y nociones reconfiguradoras de identidad, siendo que elementos centrados en la solidaridad y conciencia de clase pierden centralidad junto a la acción sindical y el derecho laboral, vistos como obstáculos al desarrollo de la libre empresa. Todo esto, en un contexto donde se generaliza el uso de las nuevas tecnologías, muy ligadas a la pérdida de empleo.

Desde este punto de vista la globalización tiende a ser percibida con un carácter fuertemente estructural y, por su efecto, estático, donde la prioridad estaría puesta en los conceptos de orden e integración social del mismo modo que tendió a hacerlo el estructural funcionalismo, fundamentando su estudio desde las perspectivas de las partes y el todo. Evaluados sus argumentos desde la teoría de la comunicación se estaría privilegiando la adaptación frente a la articulación. Esto significa privilegiar aquel tipo de relación lineal con lo local, ubicando a éste como receptor de una innovación.

Los de la heterogeneización, como aquellos que piensan esta relación tendiendo a dar un peso explicativo importante a los actores que, aunque enmarcados en estructuras, no dejarían de tener cierta capacidad de influencia sobre estos procesos, imponiendo límites y aportando contingencias al modelo organizacional. Algo que tendería a traducirse de forma muy distinta de acuerdo a factores ambientales que estén operando en el país de destino. En el campo organizacional este diálogo comienza en la década de los 80 con las investigaciones publicadas por Maurice y otros (1986) presentando el concepto de “*efecto societal*” (con el que dialoga Mueller directamente), ya que privilegian los niveles de variación nacional de adaptación de los modelos globalizantes utilizando la comparación internacional para buscar una toma de conciencia de las singularidades nacionales. Otras posturas en torno a esta posición son los estudios culturalistas de Lane, Hofstede¹ o la perspectiva asumida por la “*neo-contingency framework*” defendida por Sorge, Bejín, Gronhaug y Nordhaug.

Desde esta perspectiva la globalización corre el riesgo de quedar reducida a la dinámica que le impriman los actores, lo que sería también caer en esquemas de relacionamientos del tipo *acción-reacción* que ponen el énfasis en los estudios basados en las teorías de la acción. Algo que tampoco aporta en términos de complejización del sistema nacional con capacidad para actuar como sistema abierto al entorno.

Por último, una posición intermedia entre estos dos enfoques, la que mantiene la hipótesis de un modelo dual de relaciones laborales. Uno condicionado por estrategias generales, en el que la supremacía la tienen hoy las empresas, y otro, por estrategias locales.

Nosotros afirmamos que ésta es una de las tantas formas de abordar el problema de la globalización de las relaciones laborales y que no hace rendir a la Sociología en toda su capacidad heurística. Sabemos que en los procesos de globalización en curso operan estructuras globales y que éstas imponen límites importantes a la actuación de los agentes locales. Sin embargo, esto como investigadores nos pondría frente a una disyuntiva difícil de resolver. Y es que, *cómo*

¹ Ver Hofstede, G. (1982;1980)

tales... ¿cuál es el punto de vista que deberíamos privilegiar?, ¿el que pone el énfasis en las estructuras o el que pone el énfasis en la acción? Tenemos claro que es imposible abordar alternativamente unas y otras posturas o ponerlas en debate pues la toma de posición por una u otra teoría exige partir de definiciones muy diferentes acerca de la realidad. Lo que nos conduciría a otra discusión epistemológica acerca de la verdad y donde encontrarla, ¿del lado del sujeto o del objeto? Es oportuno aquí recordar el famoso teorema de Thomas cuando señala: *“si los hombres definen las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias”* (Merton, 1970).

Sabemos, también, que lo nacional no es indiferente a estos procesos y cada vez son más recurrentes las iniciativas locales en dirección a controlar los efectos “perversos” de la globalización a la vez que ésta somete a los actores a situaciones de riesgo e imprevisibilidad, tendiendo éstos a responder a las mismas con un aumento de la reflexividad, cuestionando las normas o por lo menos revisándolas de forma permanente. Por lo que la reflexividad y la acción política resaltan como los rasgos dominantes de este proceso de globalización.

Desde esta perspectiva sociológica general se puede decir que el principal problema que se plantea respecto a esta forma de plantear el debate es que si bien da cuenta de la realidad de los vínculos sociales mundiales tiende a poner el énfasis en la realidad de lo local como “resultado”, bien de la intervención de determinadas estructuras globales “determinándola”, bien de determinados actores que la “modelan” de acuerdo a las singularidades nacionales, dejando de lado la posibilidad, también necesaria, de explicar los procesos, el cómo, la realidad como “construcción social”.

La originalidad del enfoque que aquí se defiende proviene de que éste no distingue tanto entre dos modelos irreconciliables o su adecuación recíproca en un modelo dual, sino más bien indica la emergencia de un nuevo espacio, de geometrías variables, que surge de la interpenetración o acoplamiento estructural de dos sistemas que se desarrollan en una co-evolución recíproca.

Plantear esta alternativa creemos permite dejar de pensar la globalización como algo que se “moldea” a imagen y semejanza, bien de individuos, bien de estructuras,

para pasar a pensar los acontecimientos que ocurren en esta etapa del capitalismo como “modulados”, es decir, insertos en espacios variables, fortaleciendo el carácter reticular en las relaciones entre los distintos elementos componentes del sistema (Deleuze, 1995), más acorde a una representación de la realidad en esta etapa cada vez mejor descrita como una “sociedad del riesgo”, donde los niveles de contingencia son hoy cada día más dependientes del contexto, algo que pone en evidencia la inseguridad a la que están sometidos los agentes y las estructuras².

Por tanto, se optó por un enfoque abierto a la comprensión de la globalización como una etapa atada al “acontecimiento”, a aquello que sucede de una forma parcialmente imprevista, sorprendente, pudiendo perturbar el desarrollo normal del sistema superando su capacidad de autorregulación³. Las fluctuaciones del mercado y la demanda, son sólo algunos de los elementos que inciden sobre el mundo empresarial y a los que las multinacionales buscan incesantemente respuestas; cuentan también el desarrollo de la informática y la posibilidad que ésta brinda en la producción de informaciones que sustentan la toma de decisiones de estas empresas, las nuevas políticas de gestión de personal que demandan al trabajador una actitud más reflexiva y activa con respecto al trabajo que les permita hacer frente a los imprevistos. Políticas que requieren del trabajador mayor responsabilidad sobre los resultados de su trabajo. Se le demanda que produzca dentro de una lógica de servicio (lo que implica considerarlo a él como un cliente o usuario). Algo que permite poner el acento en la calidad del trabajo como uno de los requerimientos fundamentales para hacer frente a la competencia y mantener cierta estabilidad del sistema y, por lo tanto, del trabajo.

En segundo lugar, se trata de una profundización en las posibilidades de la Sociología para dar cuenta de nuevos acontecimientos, no previstos ni abordables con las herramientas teóricas disponibles. En este sentido, toda la investigación trata de ser un “aporte a” y una “discusión con” la Sociología. De ahí que hayamos asumido el desafío de romper los límites de la disciplina para estudiar los sistemas de relaciones

² Nos referimos aquí a la distinción que plantea G. Deleuze (1995) en su descripción de las sociedades del control que tendrían como fin modular, en oposición a las sociedades disciplinarias que les precedieron y que tendrían como fin moldear la subjetividad.

³ Parafraseamos aquí a Zarifian (1999:179)

laborales fuera de las fronteras territoriales de un estado-nación. Su adhesión a modelos que toman como opción sólo la convergencia o, sólo la divergencia, que simplifican la complejidad del objeto de estudio y establecen argumentos basados en relaciones causales difíciles de demostrar (como la relación entre centralización y convergencia vs. descentralización y divergencia), para revelar que parte de la complejidad de estos procesos es que pueden asumir configuraciones variables, como son, procesos de descentralización que aportan muy bajo grado de contingencia a la estrategia multinacional. Todo esto creemos ha sido posible al haber asumido una visión dinámica de los procesos organizacionales que hasta ahora no había sido explotada por la disciplina.

Por último, la necesidad de construir explicaciones que den cuenta de lo global sin apelar a lo nacional-estatal porque no todas las formas societales resultantes pueden hoy ser identificadas a través de su unidad territorial. Las llamadas culturas globales, y entra aquí el problema de la construcción de una cultura global, de unos actores que se imbrican mundialmente a través de actores transnacionales, posibilidades que poco tienen que ver con la existencia de unos límites territoriales como forma que incluye “toda” la producción de sentido de una sociedad.

Optar por tal tipo de explicación reposa en una serie de ventajas. Por ejemplo, en la capacidad que otorga a los actores de transformar su intervención sobre estos acontecimientos bajo el supuesto que la intervención logre volverse más reflexiva⁴.

Objetivos de la investigación

Para alcanzar el objetivo anunciado en el primer párrafo, se proponen una serie de pasos intermedios que pasan por:

Comenzar por realizar un bosquejo de la trayectoria comunicacional de la organización que acompaña al proceso de globalización. Justificamos un estudio de estas características en que el mismo nos abrirá a la comprensión del origen y el cómo

⁴ Cobran aquí importancia aquellos enfoques centrados en el concepto de reflexividad (Luhmann, 1990:3; Beck, 1998b:203).

del poder monológico de la organización. Algo que nos habilitará a conocer a quienes dirigen, qué significa dirigir, cómo se realiza esto. Será ésta la construcción de la globalización por la multinacional.

Sin embargo, ésta no es una operación instantánea, ya que la multinacional debe sostener esta representación global en más de un nivel sistémico. Fundamentalmente tres: con relación a la sociedad en general, con relación a lo organizacional y, por último, en el nivel interaccional de la vida cotidiana del trabajador; y mantener esta representación a través de los varios subsistemas que le constituyen, donde destaca lo económico y lo tecnológico pero también lo político y lo cultural. La investigación deberá dar cuenta de lo que sucede en todos estos niveles sistémicos.

Con este fin se explorarán las funciones de la construcción de una representación organizacional a través de las nuevas tecnologías de gestión de recursos humanos que permiten la expansión a gran escala del modelo organizacional.

Nuestra tesis es que en esta construcción de la globalización por parte de la multinacional cumplen un rol fundamental las nuevas tecnologías de gestión, especialmente de gestión de recursos humanos, como los mecanismos fundamentales por los que lo global conecta con lo local y viceversa.

La política de gestión de recursos humanos deviene recurso esencial para crear sentido dentro del sistema organizacional. Esta política entendida como medio de comunicación generalizado sostiene la función de mantener al interior del sistema una auto representación por la que se expresan un conjunto de metas organizacionales a varios niveles: un nivel macro, en tanto conjunto de metas que guían la conducta organizacional, un nivel organizacional, en tanto conjunto de principios conformadores de la cultura y un nivel micro, en tanto mecanismos de motivación de los integrantes a su participación en la organización fomentando la construcción de identidades entre los trabajadores.

Resumiendo, este proceso de construcción de la globalización que guía la multinacional es rastreado a partir de varios pasos argumentativos en el análisis del discurso organizacional:

i) Se estudia la gestión de recursos humanos como un conjunto de prácticas, procedimientos, definiciones que guían el discurso organizacional y constituyen una auto representación, las cuales han permitido ejercer esta forma específica de coordinación internacional entre la casa matriz y las filiales que tiene por como función principal la objetivación del poder centralizador de la multinacional.

ii) Se le estudia como un conjunto de tecnologías de la gestión que tienen por función “comunicar” esta representación colectiva a todo nivel organizacional.

Son estas las condiciones que hacen posible la articulación global/local desde la observación de la multinacional.

Esto supone aclarar cuáles son los momentos de este proceso de comunicación, así como las condiciones para que la comunicación se sostenga.

Como resultados del análisis de estos procesos se buscará delimitar y/o identificar un conjunto de mecanismos que estarían aportando a la comprensión de la estrategia organizacional de globalización.

En este sentido cobra importancia en nuestro análisis el tipo de “visión del mundo” que se trasmite en el discurso, la forma en que son concebidos y narrados los problemas que se mencionan y la presentación de los mismos como fenómenos implicados en una relación lineal entre trabajador individual-resultados de la empresa. En el análisis del discurso damos cuenta de estas dimensiones en el apartado “Algunas claves de encuentro con la gestión de recursos humanos”.

Finalmente, con el estudio de la expansión global de la organizacional se propone profundizar en su impacto en el ámbito local a través de la comprensión de las formas nacionales tradicionales de representación (sindicatos, mundos sociales

productivos, formas tradicionales de identidad) y su pérdida y/o ganancia de capacidad funcional, dando cuenta de los límites y condiciones de posibilidad de lo local para integrarse en el proceso de comunicación de la multinacional.

Esto es, penetrar en los sentidos que fluyen por la multinacional a través de las personas, individuos, colectivos, comunidades, culturas que provienen de lo local y la emergencia de conflictos configuradores de identidad y su relación con las formas por las que ésta se ha expresado tradicionalmente.

En este sentido cabe destacar aquellas posturas que refieren a refiere a las nuevas políticas de gestión de recursos humanos considerando la posibilidad de que sean “ajenas y contrarias a las tradiciones y normas de los países donde las filiales estén establecidas”, a la vez que consideran la posibilidad de que estas políticas puedan cambiar el equilibrio de poder entre empresas y sindicatos y afectar a las relaciones laborales en los países de destino.

Esto último, lo rastreamos por medio del estudio de la implementación de una herramienta de gestión de recursos humanos, una evaluación de desempeño, en un contexto local.

A través de estos objetivos pretendemos presentar la organización multinacional como sistema de sentido (orden simbólico) en el que se enfatizan determinados significados y sus significantes. Así constituida la organización como sujeto enunciator de un discurso, la investigación propone sostenerse en una dinámica de comprensión que podríamos denominar una *semiótica de la organización multinacional*. Selección que coloca a la comunicación como la unidad de análisis de nuestra propuesta en el estudio de las formas organizativas multinacionales.

Siempre sosteniendo que, si bien el sentido de la multinacional tenderá a imponerse, es necesario observar a la organización como un sistema polifónico y nunca reducida al espacio monológico empresarial. Además aclarar que, aun a pesar que estos procesos generen una serie de significados compartidos, esto no significa, como ha quedado claro en la teoría de la globalización más reciente, la generación de

“consensos globales”. Bajo estos supuestos es que, ubicándonos en el plano de la semántica planteamos como posible (e importante) revelar los mecanismos de esta codificación que guía la vida organizacional, desentrañar su origen, atender a sus regularidades, poner de manifiesto sus contradicciones, otorgando el análisis del discurso organizacional multinacional un carácter instrumental que permitiría ampliar la comprensión respecto de los procesos de comunicación de orden mundial y, por lo tanto, operar sobre ellos con mayor eficacia dejando abierta la posibilidad de una integración más real (política) de lo local a esta comunicación de carácter global.

En este sentido el análisis del discurso organizacional se volverá importante para los actores locales en la medida que permite revelar cual es el universo significante, cuales de sus elementos son portadores de sentidos y cuáles reveladores de intencionalidad de quienes toman decisiones y detentan el poder; el sentido que desborda su uso y connota a los ojos de los integrantes de la organización un modelo de relaciones que le sustenta y la forma en que se elige hablar de él.

Todo esto abre a la actividad local a una mayor reflexividad, algo que ya se puede constatar desde que se empiezan a observar novedosas respuestas en el ámbito local y global, novedosas formas de organización mundial entre los trabajadores de estas empresas, algo que también nos lleva a la posibilidad de construcción de un sistema global desde lo local. Esta construcción de lo global desde lo local sí debe atender a las particularidades de su origen país a país, para poder entender de qué forma la conformación de identidades nacionales en este escenario de actuación de las multinacionales contribuye a la conformación de conflictos locales que deben ser asimilados y recogidos en una estrategia de construcción de un sistema de relaciones laborales global realmente incluyente.

Nuestros objetivos, así como nuestro plan de análisis, van a ser realizados a dos niveles. Por un lado, a un nivel global, lo que en el capítulo cuarto denominamos la globalización de lo local: la globalización desde la perspectiva de una multinacional. A este nivel nos interesa específicamente:

1. Analizar los procesos de comunicación en la empresa multinacional en torno a la gestión organizacional, particularmente la nueva gestión de recursos humanos. Esto es, dar cuenta de ésta en tanto se despliega en discursos y en prácticas constructoras de sentido⁵.

2. Establecer cuales son los límites que fijan estas prácticas de la multinacional para la organización de los sistemas de relaciones laborales en lo local.

Estos argumentos serán ilustrados con entrevistas y análisis de documentos gráficos que circulan en la organización.

Por otro lado, interesa continuar con el proceso comprensivista indagando en torno a como estas prácticas generan cambios en los sistemas nacionales. Lo que en el capítulo quinto denominamos *la localización de lo global: la globalización desde la perspectiva de una filial*. Por eso nos centraremos en:

3. Conocer cuáles son los discursos locales en torno a la gestión de recursos humanos, indagando en los esquemas de diferencias con los que operan y ver cuales son los límites de sentido que ellos imponen a estas prácticas.

4. Dar cuenta de la conformación de “mundos sociales” productivos en el país de destino.

Todo esto lo observaremos como discurso que se realiza en una práctica concreta de gestión de recursos humanos al interior de una filial de la empresa multinacional. A tales efectos hemos seleccionado para su observación una herramienta de gestión específica, un sistema de evaluación de desempeño. En este plano,

⁵ Entendemos por “prácticas discursivas” siguiendo a Norman Fairclough (1989) “marco ideológico estratégico que en su uso constituye los objetos (herramientas de gestión de recursos humanos), y los sujetos son una variedad de objetos, de los que habla”.

5. Interesa observar cómo el discurso de las multinacionales y los distintos discursos nacionales se realizan en una herramienta de gestión concreta dando cuenta de las operaciones comunicativas entre sistemas que se generan en su puesta en funcionamiento. A este nivel importa dar cuenta de las informaciones que conllevan, quienes participan de estas informaciones y todos los sentidos que se generan en torno a esta herramienta, cómo se logra la comprensión en el acto de comunicación, negando, reforzando o modificando y como se producen nuevos discursos en torno a la herramienta de gestión.

6. Por último, ver qué repercusiones tienen todos estos elementos en la construcción discursiva de las relaciones laborales y la formación de identidades, incluyendo aquí formas de identidad de alcance transnacional.

Estos argumentos serán ilustrados con entrevistas y observación participante en una filial, así como recientes trabajos de investigación individual dentro de una estrategia de investigación de segundo orden.

Líneas generales de hipótesis

Lo importante en este trabajo de investigación es señalar que retomamos las hipótesis en torno a esta problemática sustentadas en la literatura para desarrollarlas desde otro marco de comprensión. En este sentido volvemos a reafirmar la idea que el cambio que estas empresas vienen orientando en sus sistemas de normas y regulación del trabajo, de relacionamiento entre los actores, de organización del trabajo, y en definitiva, en los sistemas de relaciones laborales de los países de destino, cumplen un rol fundamental las nuevas tecnologías de gestión, especialmente de gestión de recursos humanos, como los mecanismos fundamentales por los que lo global conecta con lo local y viceversa.

Sin embargo, el cambio de abordaje nos orienta a una nueva descripción de estas relaciones donde lo importante será la consideración de las mismas en términos

de procesos, de construcción social. En consecuencia, se suman a las anteriores nuevas hipótesis de trabajo⁶.

En primer lugar, destacamos que esta conexión no se realiza en un vacío institucional al interior de la multinacional, para ello se construye una fuerte estructura organizacional mundial que es resultado de los programas de coordinación internacional que desarrollan las casas matrices y una “cultura organizacional” como política de expansión de las metas organizacionales en el ámbito global.

En tal sentido afirmamos que para llevar adelante la política de comunicación global las multinacionales deben introducirse en la problemática de la relación entre instancias macros y las instancias micro (locales) del poder. Para ello desarrollamos un conjunto de indicadores que nos estarían guiando a la comprensión de los diferentes momentos o instancias de construcción del vínculo global por la multinacional.

- i) Para llevar a cabo este vínculo las multinacionales deberán desarrollar sucesivas instancias de comunicación, que constituyen un fuerte proceso de diferenciación social al interior de la organización.
- ii) En primer lugar, las multinacionales deben construir las estructuras objetivas de relaciones entre las filiales y de éstas con la casa matriz, como mecanismos de integración de las filiales y reafirmación del poder central.
- iii) En segundo lugar, las multinacionales deben penetrar a nivel local en la construcción de instancias de subjetivación como legitimación - objetivación de esta representación.

En tanto esta representación cumple la función de “modular”, en oposición a “moldear” la subjetividad, otro aspecto importante de estos procesos iniciados por la multinacional no será tanto como logra imponer algo a otros (moldear) sino aquellos

⁶ En este sentido, es importante comprender que, dado que, esta investigación, como toda aquella que se plantea una perspectiva abierta a la emergencia de nuevas interpretaciones, adhiere a la propuesta de aproximación inductiva de la *Grounded Theory (discovey of theorie)*, con lo que el proceso verificadorio se trianguló de alguna manera con el proceso generativo produciéndose interpretaciones y conceptos, no previstos en estas hipótesis de partida.

mecanismos orientados a regular o dirigir otras acciones, a “estructurar el campo de acción del otro” (modular).

Se sostiene además la hipótesis en torno a que la producción de sentido común (procesos de subjetivación) será acompañada por la objetivación siempre que el consenso sobre el significado de las prácticas y del mundo. En otras palabras, la armonización de las experiencias de los agentes y la constante reafirmación de cada una de ellas tenga recibo tanto al nivel individual como colectivo y puedan ser reproducidas localmente a través similares o idénticas experiencias.

Esto refiere no sólo a sostener procesos de subjetivación que garantizarían la aceptación de estas prácticas sino también al mantenimiento de las condiciones que garanticen cierta estabilidad y continuidad de las mismas con también ciertas garantías para la reproducción más o menos a-problemática de estos procesos de estructuración⁷.

Afirmamos finalmente que todo ello será posible en tanto sean llevadas a cabo con éxito las sucesivas traducciones del sentido original de estas prácticas por los respectivos responsables de ellas al nivel local.

En tal sentido sostenemos que un modelo de gestión no necesariamente es el resultado de la difusión de unas prácticas homogéneas sino que se trata de un proceso complejo de comunicación en el que estas políticas son portadoras, comunicando, una representación de la empresa multinacional.

El resultado de este proceso podría ser la convergencia pero no la convergencia en torno a unas prácticas, sino a esta representación o paradigma organizacional. Donde lo importante no son cuáles prácticas se logran difundir y con cual resultado, sino, los mecanismos por los cuales la empresa multinacional impone su visión. Este proceso de comunicación constituirá el vínculo social entre lo local y lo global en el

⁷ Al referirnos al estudio de las tecnologías de gestión nos remitimos más concretamente a lo que en términos de Foucault podría ser denominado, una “microfísica del poder”: se trata de aquellos mecanismos prácticos y reales, locales a través de los cuales las autoridades pretenden instrumentalizar sus aspiraciones, pensamientos y acciones de los otros con el fin de lograr los fines que ellos consideran deseables, se trata de los mecanismos por los cuales logran “instanciar” sus prácticas de gobierno.

sistema mundial de la multinacional. Este vínculo mundial podrá ser asimétrico pero nunca de una sola dirección.

Como alternativa a estos procesos sostenemos que estas herramientas no se imponen en un contexto de vacío de poder, y que el trabajador y, sobre todo, el sindicato, se manejan activamente respecto a estas prácticas que estructuran su comportamiento y su vida, con lo que necesariamente la comunicación a este nivel de especificidad se construye sobre una base necesaria de disenso.

Tomando en cuenta esta dimensión de la comunicación afirmamos que lo local podrá influir en por lo menos algunos aspectos relevantes de la comunicación global, aportando sus propias interpretaciones de estos códigos y haciendo que éstos se inserten en el proceso comunicativo de modo que sean reconocidos por la empresa y empiecen a guiar el funcionamiento de las herramientas de una forma positiva para todos.

Resultados posibles

Así es de esperar que en el proceso de globalización se den algunas de las siguientes posibilidades, combinándose novedosamente:

Predominio del discurso multinacional: la empresa tiende a imponer un discurso normativo, descriptivo, conductista, en que predominan valores como el individualismo, el compromiso, la cultura empresarial, etc. subyugando la cultura local. Este discurso, con estas características entiende a la globalización como “la creación de un orden mundial normativamente configurado” que, más allá de la contingencia que aportan los marcos normativos nacionales que dan especificidad a sus sistemas de relaciones laborales, estarían penetrando en estos sistemas como unas estrategias epistemológicas globales imponiendo un significado a su intervención y a las propias herramientas de gestión que ellas difunden basadas en el principio de la individualización.

Esto lleva a una alta diferenciación pero que aporta un muy bajo grado de contingencia a la gestión multinacional, en contra de lo que piensan las teorías de este nombre que defienden explicaciones en términos de un “efecto societal”. En alguna medida estas estrategias apelan a la vigencia de muchos rasgos de la modernidad, en el sentido de que da lugar al libre desarrollo de un modo de sociedad y cultura que universaliza el derecho a la particularidad, al tiempo que empiezan a delinear el contorno de una sociedad mundial, que en el sentido de Beck, emerge como sociedad global con un contorno que tiene mucho menos relación con los límites territoriales que con las fronteras definidas por unas relaciones de pertenencia o no al sistema organizacional. A nivel de los sistemas de relaciones laborales se tiende a reflejar un sistema simple donde el conflicto es negado en un contexto de necesario acuerdo en torno a un conjunto de metas comunes y los medios para alcanzarlas. Esta postura concibe la comunicación también desde un paradigma de la simplicidad, basados en teorías psicológicas de la motivación sus supuestos parten únicamente del análisis de las conductas de los trabajadores abstrayendo los procesos de interacción y producción de significados en los lugares de trabajo. En tal sentido la comunicación es concebida bajo el modelo simple de emisor-destinatario.

Predominio del discurso local. El sindicato tiende a negar los discursos emergentes aunque estos avanza y son reconocidos por los trabajadores considerados individualmente. Esta postura se parece a la anterior en el sentido que también tiende a simplificar la realidad aunque, con la desventaja para los sindicatos que son los empresarios quienes están llevando la delantera en el diseño de estrategias de cambio y disponen de los mecanismos ideológicos necesarios para imponer sus principios entre los trabajadores. El resultado no es por este motivo promisorio para el sindicato siendo ahora el mismo el que profundiza su propia crisis. La realidad de algunos sectores productivos no habilitaría el mantenimiento de un *modelo* que no se planteen abrir vínculos con la economía mundial.

Los sindicatos reconocen la presencia de las multinacionales e intentan participar en los procesos de comunicación de alcance mundial con miras a modificar las relaciones laborales vigentes en la multinacional. A partir de la deconstrucción de su comportamiento paradójico, de la exclusión, de la comprensión de las estructuras objetivas y subjetivas sobre las que se construyen y subsisten las organizaciones, los trabajadores, individualmente o colectivamente organizados, podrían asumir una actitud más reflexiva respecto a la organización y participar en su construcción. Por estos mecanismos los trabajadores pueden intervenir no sólo en la construcción de las regulaciones de la vida cotidiana organizacional sino también incidir en procesos más complejos de intervención de estas empresas en la llamada “globalización”. De esta manera la “globalización” se abre a un proceso de reflexividad que nos acerca al debate más contemporáneo y a la idea por la cual su desarrollo no implicaría sólo procesos de homogeneización, sino que estaría interpenetrada con procesos de heterogenización, formando parte de un único fenómeno que les trasciende.

Esta hipótesis en alguna medida se ve nutrida por los análisis y reflexiones de U. Beck cuando demanda un carácter multidimensional (económico, político, social, ecológico) para la globalización y refiere, como el conocido artículo de este pensador, a la necesidad y posibilidad de “*reinventar una (dimensión) política a la globalización*”. Beck señala la necesidad de que la simbiosis entre capitalismo y democracia (economía y política) que ha caracterizado a la sociedad moderna en base a la categoría Estado- nación pueda ser generalizada a una escala global. Para ello es necesario desarrollar alguna forma de praxis que a partir de la ciudadanía pueda adquirir la fuerza de un movimiento político o red transnacional y que puedan organizarse en base a la solidaridad generando compromisos en el fomento de valores, producción de conocimientos y aptitudes.

Se constituye, en opinión de Beck (2000)⁸ en la contracara del capitalismo actual, en la medida que éste fomenta y alienta la propagación de nuevas prácticas culturales y nuevas formas de identidad. Estas ideas se inspiran en la noción de globalización como de articulación espacio temporal global y su distinción de una articulación espacio temporal nacional anterior. En esta dirección los cambios en la gestión de las relaciones de trabajo son aplicados en su potencialidad comunicativa y como potentes mecanismos para hacer emerger novedosas formas de identidad colectiva entre los trabajadores. En tal sentido emergen los sentidos y contrasentidos que se generan en estos procesos y los mismos entran dentro del sistema como posibilidad de comunicación. Un aspecto a sostener es que las posibilidades del sindicato dentro de este nuevo contexto de actuación dependen de su capacidad para otorgar contingencia al modelo de relaciones laborales multinacional. Esta contingencia pasa tanto por su capacidad reflexiva como por su consecuente capacidad de acción colectiva e institucional, global y nacional.

⁸ Op. cit. pp.185 y ss

Justificación del estudio de caso

Dada nuestra postura constructorista, nuestros objetivos necesitaban ser anclados en un contexto. Por tanto, decidimos concentrarnos en dos estudios de caso.

El contexto de aplicación seleccionado en este estudio fue el de dos empresas multinacionales, pretendiéndose con esta selección, controlar el sector y el país de origen, en tanto factores que pueden otorgar gran contingencia al estudio. Así que el sector seleccionado fue el financiero y el país de origen de estas empresas, España, por su peso en tanto es de los países que más inversión directa ha realizado en la región en las últimas décadas.

Se selecciona el sector financiero por ser éste uno de los sectores más globalizados y donde se encuentran estrategias de globalización por parte de las empresas multinacionales. En las últimas décadas este sector ha abandonado definitivamente un ***modelo tradicional*** de hacer banca para abrirse a un ***modelo renovado***. Esto ha significado sustitución del factor trabajo administrativo de baja cualificación por parte de las nuevas tecnologías con el consiguiente aumento de la demanda de trabajo técnico, especialmente profesionales dedicados a la promoción comercial y al marketing. Todo unido a fuertes cambios en la valoración de la cualificación profesional y, para ello, de la formación y las políticas de contratación y selección de personal, que tiende a corresponder ahora a personas con titulaciones universitarias, aun para funciones que requieren una cualificación básica. Todo ello unido a una potencial inestabilidad de los puestos de trabajo, en las carreras internas y aún en los empleos, por la descalificación funcional de los trabajadores y la inestabilidad de los propios bancos que, debido a los procesos de fusiones a nivel nacional, regional o internacional, fruto de la competencia global intensa, ponen siempre en duda la permanencia en un lugar.

Las empresas seleccionadas son dos bancos españoles multinacionales con gran presencia en Latinoamérica: Banco Santander y Bilbao Vizcaya, cuando comenzamos la investigación, fusionándose cada uno respectivamente algunos años después con, Central Hispano y Argentaria. Las filiales estudiadas se ubican en Uruguay.

Ambos casos no dejan igualmente de ser significativos por otras razones; los grupos bancarios seleccionados son los grupos financieros más grandes de España con inversiones alrededor del mundo y en los últimos diez años han aumentado considerablemente su interés de estar presentes en América Latina. Justamente, los procesos de fusión que han vivido estos dos bancos en la última década son una prueba más de la tendencia a la concentración de la banca europea como respuestas a las transformaciones del negocio, cada vez más transnacional y competitivo.

Con las fusiones mencionadas, estos Bancos compiten hoy entre los primeros de Europa y como los más poderosos de América Latina. La competencia en que están sumergidas estas dos empresas por ganar mercado en esta zona les ha impulsado a desplegar estrategias agresivas que les permitan posicionarse mejor a uno frente al otro. Esto incluye, además de planes de fusión y adquisición compulsivos, con los consiguientes ajustes y reestructuración de las plantillas, innovación en nuevos productos y servicios, y exigencias de calidad que conllevan cambios drásticos en las formas de organizar el trabajo y el uso de la mano de obra en todo el grupo. Todo esto ha llevado a los sindicatos que actúan en el entorno de estas empresas a definir un conjunto de reivindicaciones a nivel de todo el grupo y a aumentar las presiones por una unificación de las relaciones laborales a este nivel.

Como antecedente, la investigación cuenta con cierto trabajo de avance producidos en el marco de la memoria de investigación “*La globalización de las relaciones laborales en la banca: consecuencias sobre el trabajo y los/as trabajadores/as*” (Quiñones, 1999) y estudios realizados en Uruguay en calidad de integrante del equipo asesor del sindicato bancario y pasantías realizadas en España y otros países de Latinoamérica para realizar el trabajo de campo⁹.

⁹ En este sentido esta investigación encontrará criterios de validación en función de la *aceptación* (aceptación interna, le llaman), esto es, en la medida en que el investigador encuentra su aceptación por el medio de donde se desarrolla la investigación de tal forma que no influencia la calidad de los datos. El otro nivel de aceptación dependerá del momento de la interpretación de los mismos por parte de los participantes y en la medida en que respondan satisfactoriamente las siguientes preguntas: ¿La reconstrucción de la realidad es plausible para los participantes? ¿Se reconocen en el relato trazado de sus experiencias estudiadas y reconstruidas? ¿El investigador ha interpretado correctamente el sentido de los propósitos

Perspectivas de futuro: hacia una sociología de la acción común

Al tenor de los hallazgos y análisis realizados la investigación se reorientó hacia la búsqueda de posibles alternativas de acción para los actores implicados. *Para las multinacionales*, la alternativa queda definida en la posibilidad de iniciarse en caminos de acción que favorezcan la autonomía de las filiales. Esto, en la medida en que la investigación da cuenta que, en su autorreferencia, lo local puede abrirse a nuevas conexiones de sentido encontrando, de acuerdo a su mundo social, tradiciones, identidades, culturas, una forma que de al trabajador la posibilidad de crear un trabajo que sea percibido a través de atributos como la “calidad”, “servicio al cliente”, “competitividad”, valores que son eje del discurso empresarial y que legitiman sus prácticas de gestión y de organización. Algo que, como demuestra el estudio, también legitima su actuación en el medio local, ante los gobiernos, por medio de la generación de empleo, y ante las casas matrices, por medio de la obtención de los resultados económicos esperados, condición necesaria para que ésta decida mantener las inversiones en un país.

Para los sindicatos, la posibilidad de complejizar su acción. Esto en la medida en que la complejidad que adquieren los sistemas de relaciones laborales los ubica en una posición común a la empresa, dependientes de decisiones que se toman por fuera del ámbito de intervención de ambos. En primer lugar, para legitimar su actuación ante los trabajadores, colocándose en una situación de confianza frente a éstos, afianzándose en la defensa de las competencias del trabajador bancario, la defensa de los códigos que le articulan al trabajo devolviéndole su profesionalidad, bajo el convencimiento que en la defensa de estos aspectos será posible seguir manteniendo el conjunto de reivindicaciones tradicionales, pues para el crecimiento de la profesionalidad son fundamentales la estabilidad en el empleo y el salario, además de una “cultura del trabajador bancario nacional” como mecanismos de identificación del colectivo.

emitidos por las personas? Cabe aclarar que avances de esta investigación fueron presentados a varios de los entrevistados, tanto en España como en Uruguay.

En segundo lugar, para legitimarse frente a la sociedad nacional. Por un lado, frente al cliente o usuario. Porque en la medida en que el trabajador desarrolle estas competencias es posible que el cliente retome su confianza en el servicio brindado. Por otro, frente al gobierno, porque su intervención permite cumplir cierta función latente de “auditoría social” sobre todo el sistema financiero que, como lo demuestra el estudio, es tácitamente admitida por las autoridades monetarias nacionales que ven detrás de él un control sobre la banca extranjera, de cada vez mayor presencia en los países de la región.

Y, por último, para legitimar su actuación frente a las empresas. Pues si alcanza estos resultados se coloca en una relación de cooperación frente a éstas, en la medida en que detrás de la defensa de los intereses de los trabajadores y del país está la defensa de la organización y de sus resultados, ubicando al país en una situación de confianza, cada vez más difícil de garantizar en mercados tan vulnerables a las crisis sistémicas como los latinoamericanos.

Este curso de acción, sostenemos, el Sindicato lo puede iniciar alejándose éticamente de los intereses de la empresa, e incluso bajo la convicción que, por ésta, está fijando los límites a las posibilidades de intervención de las empresas multinacionales.

Bajo estos hallazgos es que creemos que esta investigación abre nuevos caminos para la reflexión en torno a la necesaria globalización de lo local y la inclusión de lo local en lo global por medio de una localización de lo global, esto es, por medio de una sociología de la comunicación y de la acción común.

Estructura del texto

El *capítulo primero* presenta una revisión de las distintas corrientes sociológicas que más han aportado a la definición del vínculo social mundial, conduciendo a la comprensión y a la delimitación del concepto globalización. Se realiza una revisión de los aportes de Wallerstein, y su conceptualización en torno al

concepto de “sistema-mundo”; Robertson. y su propuesta de una sociología cultural de la globalización en torno al concepto de “glocalidad”; Beck y su análisis en términos de “modernidad reflexiva”; Giddens junto a su propuesta de estudio de la globalización como desanclaje; Habermas y su crítica a una sociología de la globalización a través de su defensa del concepto de “mundo de vida” y, por último, Luhmann y su presentación del concepto ya revisado de “comunicación”, como articulador del “sistema de la sociedad mundial”.

Se trata en este capítulo además, de rastrear teórica, metodológica y epistemológicamente esta problemática, de reconstruir el escenario histórico de la globalización, destacando el carácter multidimensional de estos procesos. El objetivo es alcanzar una propuesta satisfactoria que nos habilite al estudio empírico de los mismos, esto es, traducibles a una comprensión del fenómeno organizacional. En el mismo se deja plasmada esta propuesta en una metodología de recolección de datos y análisis de tipo cualitativo. La metodología es entendida aquí además como estrategia de investigación y criterio de elección del objeto de estudio.

Una vez esbozada esta propuesta, en el *capítulo segundo* se continúa la reflexión teórica ya sobre la base de la redefinición del objeto de estudio. Siguiendo la estela de Beck, quien ha definido una batería de indicadores empíricos para estudiar los procesos de globalización a nivel de la sociedad mundial, nosotros, como sociólogos del trabajo y sumando nuestra adhesión a aquellas tesis que defienden la centralidad del Trabajo en el estudio de la Sociedad, nos referiremos a las empresas multinacionales, a la conformación de un sistema de regulación global, a los movimientos migratorios laborales internacionales, a la constitución por parte del sindicalismo de comités de empresa mundiales y a la conformación de un sistema de relaciones laborales global, como los indicadores más visibles de una globalización del trabajo en la actualidad. Finalmente, nos decantamos por el estudio de uno de ellos, específicamente, los sistemas de relaciones laborales.

En este sentido el capítulo plantea como objetivo presentar los antecedentes teóricos en torno al estudio de las corporaciones multinacionales y su gestión (global) de las relaciones laborales. En este recorrido pareció importante centrarnos en la

definición de los principales conceptos que estructuran estas posturas. Estos se relacionan con la existencia de una “estructura de coordinación internacional” al interior de estas multinacionales, y por otro, la existencia de una “cultura corporativa”, que corresponden uno, a la importancia otorgada a los mecanismos de control político y, la otra, a la socialización e internalización de determinados valores y normas a nivel de todo el grupo. Entre estas dos dimensiones señalamos la importancia otorgada a las políticas de gestión de recursos humanos y, en este sentido, también nos dedicamos a su exploración.

En esta revisión de antecedentes, el capítulo busca profundizar en la diversidad de posturas construidas en torno a todos estos conceptos. Tarea que culmina con la distinción entre una mirada “oficial” de la gestión de recursos humanos -que corresponde a la mirada “normativista” e “individualista” asociada a una visión monológica de la organización y sus recursos- como contrapuesta a la visión “pluralista”, abierta al reconocimiento de otros actores y sus voces dentro de la organización, y a una mirada “crítica” de la gestión de recursos humanos, centrada en el carácter ideológico de estos procesos e interesada en revelar los mecanismos¹⁰ por los cuales la multinacional, a través de la política, logra imponer una representación construida sobre la idea de consenso, y los procesos como es posible reciban el consentimiento de los trabajadores.

Evaluamos finalmente el aporte que estas posturas puedan hacer a la revisión de la teoría en torno a los impactos de las empresas multinacionales en los sistemas nacionales de relaciones laborales a través de un reabordaje de las mismas poniendo como centro el problema de la innovación en el área de recursos humanos como un problema de “comunicación” organizacional.

El *capítulo tercero* sirve de puente entre lo teórico y el análisis del material empírico y por eso es, fundamentalmente, contextual. Su objetivo es situar al lector en el entorno global y regional de actuación de estas empresas multinacionales. En la

¹⁰ Entendemos por mecanismos un proceso que lleva implícito un cambio de un estado inicial a un estado final proyectado como deseado y que actúa sobre lo que se quiere cambiar, bien por la fuerza, imponiéndose, bien a través de la implicación de los elementos en este cambio que tiende a ser reconocido como favorable para todas las partes en juego.

primera parte analizamos la inserción actual de esta región de capitalismo periférico en la globalización, y esto con relación a los distintos sectores productivos, para luego, poner énfasis en la realidad del sector financiero.

Destacamos en él los aspectos convergentes de la región, que en los últimos años la han orientado hacia una serie de transformaciones político-estatales que le han permitido insertarse en esta fase de economía globalizada y que le han puesto a la par de los cambios que ocurren en los países desarrollados, aunque el continente latinoamericano se inserta desde una situación muy desigual a la de estos países.

Como aspecto relevante a destacar, se encuentra la contingencia y nuevos riesgos a la que se abre la inversión extranjera en la región, sobre todo, los derivados de la extensión de los procesos de exclusión en estas sociedades nacionales.

Por último, interesó remarcar en este capítulo las características convergentes que también ha asumido el sector seleccionado en este estudio, el financiero, que sin lugar a dudas debe ser considerado como uno de los espacios económicos más globalizados. Situación que no hace más que provocar a las multinacionales al diseño de políticas internacionales convergentes como también igualar a todas las empresas del sector ante un escenario que, por su interdependencia, está cargado de riesgos. Se hace hincapié en esta descripción del sector financiero, en los cambios que han marcado la transformación del modelo de trabajo en los bancos, subsector más importante dentro del sector financiero, de un modelo que denominamos “tradicional” a un modelo “renovado”, como así también su impacto sobre las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores/as y sobre los sistemas de relaciones laborales, modificando las condiciones de regulación, negociación y redefiniendo el papel de los actores en el sistema.

Todo lo anterior es el telón de fondo para iniciar a partir del *capítulo cuarto* el análisis de la comunicación en las empresas. Se empieza el capítulo con una presentación de los dos bancos para luego pasar a describir los vínculos mundiales de cada empresa multinacional.

Surge a partir de este análisis el estudio de diferentes momentos o situaciones que hacen al proceso de producción de sentido (proceso comunicativo) de la multinacional, donde destacan, la creación de los sujetos (el *management*, los trabajadores y el sindicato), cada uno con una posición social en el discurso empresarial, y los discursos emergentes en torno a “la nueva gestión de recursos humanos”, dos construcciones que son parte esencial de este proceso por el cual se crean los códigos que guiarán la comunicación organizacional.

Bajo este discurso es que se considera que se comunican los valores y creencias que constituyen la auto representación de la organización que es desplegada en dirección a legitimar y justificar cursos de acción específicos. Creencias que son mejor descritos como constituyentes de una actitud mental (motivaciones) hacia obligaciones que se asumen como legitimadoras de determinadas prácticas y políticas organizacionales. Es en este sentido que hablaremos de la ideología como forma de estructuración subjetiva de los procesos organizativos globales. Todo esto complementado con una compleja red de cargos internacionales y roles asignados que constituyen la estructura objetiva de la globalización de estas empresas. Damos cuenta de estos elementos a través de la deconstrucción como técnica en un detallado análisis de este discurso empresarial.

Finalmente, siempre dentro de este cuarto capítulo, se comienza la actividad de comprensión a través del análisis del comportamiento paradójico de las multinacionales. En la primera paradoja se hace referencia a la globalización como la construcción de una sociedad sin política aunque con una fuerte actividad política que se deriva de la capacidad de la multinacional de delegar a las filiales la gestión autónoma de sus recursos permaneciendo el control en el centro. En la segunda, hacemos referencia a la capacidad de las multinacionales de imponer regulaciones dentro de un clima nacional, al que ellas contribuyen, de pérdida de la capacidad de intervención del Estado y decaimiento de los niveles de afiliación sindical. Esto va unido a la construcción de un proceso de globalización como desplazamiento de la lógica nacional-estatal y en forma simultánea, todas las instituciones y formas de organización social atadas a ello.

El *capítulo quinto*, es una evaluación de los resultados de la intervención de estas empresas en el medio local. En él es donde se da cuenta de las condiciones que aporta lo local para construir el acuerdo en torno a la aceptación de estas prácticas. Estas condiciones se analizan bajo la contingencia que aporta una cultura financiera y del trabajo nacional, a través del estudio de caso de las filiales de estos bancos en un país de la región, Uruguay.

Pero antes de iniciarse en estos aspectos pareció conveniente hacer una somera presentación del sistema financiero local, como marco para comprender las características atribuidas que funcionarán como base de la estrategia adoptada localmente por los actores y para comprender mejor la contingencia del entorno nacional a la que se abren alternativamente las empresas multinacionales y los sindicatos. Para llegar a este objetivo el capítulo apela al estudio de los procesos específicos de articulación de los elementos políticos y culturales en los ambientes locales de presencia de la empresa multinacional. En una primera parte se da cuenta de los límites para la generación de un discurso nacional y la continuación del modelo nacional de relaciones laborales en estos bancos. En segundo lugar, buscamos revelar los límites a los que se enfrentan estas empresas ante la contingencia del medio local, con especial énfasis en la estrategia sindical.

Seguidamente, volviendo a poner el énfasis en discurso sindical, e invocando la necesidad de una creciente actividad reflexiva para la fuerza de trabajo en su conjunto, analizamos las condiciones actuales para que el Sindicalismo de un paso adelante logrando insertarse participativamente en la realidad global. Señalamos, en este sentido, cuáles son los puntos de su discurso desde donde surgen las posibilidades para ello.

Finalmente, en las *conclusiones* se exponen todos los hallazgos realizados durante el proceso de investigación y se los evalúa a la luz de lo que creemos aportan a la comprensión de los procesos de globalización en curso.

En tal sentido será importante reconocer que Sindicatos y Empresas se encuentran en una posición similar en el sentido que los dos deben atender a unos

mismos problemas emergentes de su actuación en una sociedad del riesgo global. Y que a pesar de que parten de “visiones del mundo diferentes” deberían intentar lograr acuerdos que integren, por lo menos provisionalmente, estos puntos de vista o interpretaciones del mundo inscriptos en perspectivas y lógicas diferentes pero con un interés común. Consensos que no necesariamente deben ser definidos a priori por las empresas y difundidos junto a las herramientas de gestión. Por el contrario, consensos que partan del desarrollo de unas capacidades comunicativas de una organización que funcione como sistema abierto a las informaciones que le brinda el entorno (incluido el entorno nacional) y que permita integrar los sentidos que se generan en los ambientes nacionales, aún bajo el reconocimiento que estas perspectivas sean opuestas e incluso antagónicas a las suyas.

CAPÍTULO PRIMERO:

MARCO TEÓRICO Y DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo presenta una revisión de la variedad de teorías contemporáneas que asumen la explicación del vínculo social mundial, para, por medio de ello, empezar a llenar de contenido al concepto de globalización.

Revisaremos uno a uno aquellos autores que brindan interpretaciones más acabadas para nutrir estos debates. Importa rescatar cuales son los aportes y los límites de cada una de estas posturas para luego intentar esbozar una propuesta satisfactoria que nos posibilite superar estos obstáculos y nos facilite el abordaje empírico de la globalización en curso; problemática que se encuentra en la base de muchos de estos teóricos y que como veremos es preocupación central de algunos particularmente, como Beck o Robertson.

A partir del análisis de la producción literaria podemos decir que en base al acuerdo en torno a la realidad fáctica de la globalización y la especificidad de sus últimas etapas, los analistas comienzan a distanciarse en torno a un conjunto de temas básicos que se convierten en los debates fundamentales sobre los que se estructura su análisis. Uno de ellos es la clasificación asumida por la teoría de las relaciones laborales que distingue dos grandes líneas argumentativas en esta generación de pensadores de la globalización: los *homogeneizadores*, que incluye, por ejemplo, a Giddens y un número de funcionalistas o marxistas apoyados en las teorías del sistema-mundo (Wallerstein, la teoría de la dependencia en América Latina) y *heterogeneizadores*, incluyendo teorías como el “interculturalismo” tal como Edward Said (1978), Homi Bhabha (1990) y Stuart Hall (1992), tanto como antropólogos reflexivos como Clifford y Marcus (1986). Se ubican en esta postura teóricos como Robertson, Lash o Appadurai.

Resumidamente, *homogeneizadores*: tienden, en forma típico ideal –en el sentido que le dio Max Weber- a suscribir a una suerte de noción de sistema-mundo. Basados en una epistemología realista y científicista, fundan sus análisis en una especie de continuación del modernismo asociando los análisis sociales con estudios estructurales. Muestran la presencia de lo universal en lo particular tanto como

commodification o como distanciamiento espacio-temporal. Por lo menos implícitamente invocan un escenario de desarrollo convergente; *heterogeneizadores*, por su parte, están en desacuerdo con la distinción entre universal y particular y ven en esta clasificación la dominación de occidente y la centralidad de los análisis en términos de “desarrollo”. Tienden a basarse en una epistemología hermenéutica, antirrealista, y ven los análisis sociales como inseparables de los sujetos intentando no trasladar los prejuicios de un lado a los prejuicios del otro. Por eso fundan sus análisis en los estudios culturales.

Sin embargo, y éste será el centro de la argumentación en este capítulo, el debate sobre la globalización no debe ser reducido a esta problemática. Y son varios los ejes desde los cuales “puede y debe” ser reconstruido.

Pero más allá de toda operación de selección que realicemos, coincidimos en la necesidad de presentar estos abordajes bajo el entendido que todos ellos serán útiles a la hora de abordar el fenómeno organizacional. Porque todos, a pesar de lo que ponen a la luz y lo que dejan a la sombra, permiten entender dinámicas presentes en la realidad actual. Por otra parte, como ya explicitamos, cualquiera de estos debates adquiere importancia en virtud de que llevan implícita la idea de que empiezan a considerar la posibilidad de una crisis en el interior de la Sociología y dejan planteadas las limitaciones a que se enfrentaría la sociología teórica y la filosofía social actuales para dar cuenta de la presente mundialización de los vínculos sociales y, con ello, el carácter mundial de la sociedad.

Esta propuesta de abordaje empírico es plasmada en un diseño metodológico que ocupará las últimas páginas de este capítulo, en una metodología de recolección de datos y análisis que guiará la búsqueda de una interpretación de los procesos de globalización del trabajo en curso, interpretación que tiene por fin hacer emerger nuevas categorías para la mejor comprensión de este fenómeno.

I. HACIA LA COMPRESION DE LOS VÍNCULOS SOCIALES MUNDIALES

Es a partir de los 90 que la Sociología empieza a coincidir en que los últimos años configuran dentro de la historia del capitalismo un fenómeno que desde las últimas décadas debe ser aprehendido desde la especificidad que le otorgan un conjunto de rasgos relevantes. A lo que podríamos también hacer referencia señalando la necesidad que ha sentido la Sociología de las últimas décadas de interrogarse sobre la capacidad heurística de los conceptos con los que ha intentado explicar el vínculo social mundial. O que ha asumido reflexivamente su tarea de producir teoría en torno a la globalización de los vínculos mundiales.

Esto ha conducido a diversas interpretaciones, con orígenes teóricos-filosóficos distintos pero que sin duda han configurado en las últimas décadas un horizonte común de reflexión en torno a conceptos como individualización, riesgo, confianza, reflexividad (Ramos Torres, R. y García Selgas, F., 2000).

Por ejemplo, para Giddens (1991) la sociedad por él llamada “postradicional” deja de ser un orden normativo en una acumulación de saberes que llevan como estandarte la verdad para enfrentarse a un muro de incertidumbres: las decisiones difícilmente pueden descansar en opiniones sobre las que haya acuerdo, debiendo siempre caer toda opción en el riesgo de la toma de decisión. Se configura una sociedad del riesgo que se asentaría en los siguientes supuestos: a) la sociedad tecnológica y transnacional ha alterado los marcos sociales generadores de identidad personal y grupal con la consiguiente carga de ansiedad en los individuos que protagonizan tal mutación; b) el cambio acelerado de los contextos productivos crea nuevas fuerzas estructurales, así como nuevas escalas de estratificación y movilización social; c) la sociedad incrementa su grado de reflexividad, esto es, el grado de modificación de sus tendencias y rumbos a la luz de las propias construcciones y representaciones colectivas (conocimiento, información, opinión pública, mercados, etc.) que ella misma crea, perfecciona y codifica incesantemente.

Por su parte, Beck (1998), reconoce también esta “sociedad del riesgo” y vuelve a estos acontecimientos aunque no como ruptura con la modernidad sino, como radicalización: si bien han cambiado las condiciones sociales, económicas y políticas, afirma, los procesos de diferenciación, autocontrol y democratización continúan.

A partir de estas reflexiones son varias las problemáticas que emergen como antecedente inmediato en el debate en torno a la globalización. Ocupa un lugar central entre todos ellos el que se ha dado desde posturas posmodernas y refiere a la *espacialización* de la teoría social. Enfoque que dio un lugar privilegiado al análisis espacial sobre los debates temporales¹¹ (Featherstone, 1990; Featherstone y Lash, 1990).

En este caso el concepto de globalización representaría un importante salto en la transmutación de una estructura temporal a una estructura espacial. Es dentro de este debate que surgirá la problemática específica en torno al cambio social. Lo que significa entrar en cuestiones en torno a los procesos socioculturales y formas de vida que están emergiendo como formas globales y reemplazando a las formas nacional estatales como la estructura decisiva de la vida social y como tecnologías, medios de comunicación u otras formas de organización social, política y cultural de alcance internacional asumen la centralidad que habían tenido las instituciones creadas en el marco del Estado Nación (Appadurai, 1990; Lash y Urry, 1994).

Esta vinculación de la globalización con los cambios en el espacio y el tiempo se encuentra en todas las perspectivas consideradas pero se ha traducido en explicaciones muy distintas acerca del significado de este concepto como de la interpretación del binomio global/local. A grandes rasgos podemos distinguir tres posturas respecto a este debate.

¹¹ A pesar de que para algunos posmodernos esto no signifique el fin de los análisis temporales (en el sentido anunciado por Vattimo cuando anuncia el “fin de la historia”, pero sí un nuevo estadio histórico de desarrollo)

Por un lado, aquellas lecturas que abren a la globalización a un proceso de reflexividad. Es el debate entre los teóricos de la modernidad reflexiva y los teóricos del posmodernismo o la postmodernidad. Debate que se relaciona con Giddens o Beck, para quienes la globalización es una “consecuencia de la modernidad”, y teóricos como Robertson que sostienen que a pesar de que éstos –especialmente Giddens- estén considerando la globalización como un distanciamiento tiempo-espacio, al hacerlo se está privilegiando la yuxtaposición de tradición y modernidad, postura que tiende a privilegiar el componente temporal de estos procesos, marginalizando lo espacial. Para Robertson, en contraste, globalidad es no tanto una causa como una condición de la modernización, más específicamente, una condición de modernización divergente.

En segundo lugar, aquellos que se han centrado en la relación entre lo global y lo nacional, de mayor preocupación entre los teóricos europeos. La implicación central del concepto de globalización en este campo es que debemos embarcarnos en un proyecto de comprensión de la vida social sin el reconfortante concepto de Sociedad.

Habría dominado hasta no hace muchas décadas un punto de vista desarrollado desde los clásicos en el marco de la modernización desde el cual el concepto de Sociedad debe ser la base para la Sociología. Sociedad como concepto subordinado al de Estado, a la vez que es resultado del control estatal que pretende, como una especie de “contenedor”, la unificación de las relaciones dentro de territorios nítidamente diferenciados. Esto conduce a Beck a etiquetar a la Sociología como (teoría) “*container*” (contenedor) de la Sociedad, ya que ésta, en correspondencia con tal esquema de orden, ha desarrollado la imagen de una sociedad como una totalidad internamente cohesionada y a la vez diferenciada en ámbitos funcionales y le ha aplicado la metáfora organicista de los “sistemas sociales”, sellando de esta forma su incapacidad para dar cuenta de las relaciones que se crean en el marco de una sociedad mundial.

La sociedad mundial emergente de la globalización no sólo convertiría en problemático al Estado nacional y a la Sociología como “*teoría container*” sino que cuestionaría lo que Beck (1997) denomina “ortodoxia sistémico-funcional”, ya que la unidad del Estado y Sociedad en la sociedad nacional-estatal era y es, en su opinión, el

presupuesto histórico implícito en la teoría. Si somos y estamos pues en un mundo global, ¿con qué herramientas aborda esta realidad la Sociología? En este marco la tensión entre lo local y lo global va creciendo incesantemente, obligándonos a repensar los conceptos con los que a lo largo de dos siglos de ciencia social las sociedades han intentado dar cuenta de su identidad diferencial (Ramos Torres y García Selgas, 1999). Si nos movemos desde el cambio social concebido como el desarrollo interno de sociedades para focalizar en él como el resultado de luchas entre los miembros de un conjunto de naciones-estados interdependientes y competitivas, entonces nosotros deberíamos dar un importante paso hacia una perspectiva transnacional. Juntando esto a la necesidad de entender los actuales procesos de globalización económica (Ohmae, 1995) y la capacidad de las naciones para actuar, deberíamos movernos hacia la perspectiva de la globalización.

La tercera postura, centrada en el debate global/local se abre, a su vez, en distintas posiciones: el abordaje de esta relación en términos de discontinuidad entre el espacio abstracto de la red global y el espacio concreto de lo local acorde al esquema de Jamenson; la relectura de la misma en términos de tensión dialéctica, de interacción e influencia mutua entre dos realidades distintas pero estrechamente ínterpenetradas tal como lo planteara Giddens; y en tercer lugar, la comprensión “glocal” (neologismo formado por la conjunción de lo global con lo local) de esta relación con la que se persigue romper con la concepción de esta relación en términos de polaridad, propia del debate homogeneización – heterogeneización y se las reintegra en términos de inclusión o de implicación. Con este concepto Robertson intenta capturar la idea por la cual la homogeneización y heterogeneización serían procesos que se interpenetran, pues universalismo y particularismo forman parte de un sólo nexo, unidos en los términos de universalidad de la experiencia y la cada vez mayor expectativa de particularidad, a la particularización de la experiencia junto a la cada vez mayor expectativa de universalidad. Retoma esta perspectiva Beck desde otro punto de vista introduciendo una concepción multidimensional de la globalización.

Y este puede ser introducido como otro eje dentro de los debates en torno a la globalización. Aquí las propuestas de interpretación en términos de modernidad reflexiva vuelven a tomar importancia. Dichas propuestas incorporan al capitalismo

como condición y resultado de los cambios espacio temporales acaecidos en el tránsito de la modernidad clásica o primera a la modernidad tardía o segunda modernidad (el desanclaje o distanciamiento espacio-temporal). Esta comprensión multidimensional es la que ha inspirado la noción de articulación espacio temporal global y su distinción de una articulación espacio temporal nacional anterior.

1. INMANNUEL WALLERSTEIN: EL SISTEMA MUNDO

Para muchos de estos autores (especialmente marxistas) la globalización ha sido de hecho “*una tendencia recurrente del capitalismo mundial desde el inicio de los tiempos modernos*” (Arrighi 1998: 1). Tras esta premisa, muchos cargaron con la necesidad de encontrar criterios adecuados para aportar –dada su extensión temporal- a su correcta periodización. Y a partir de cómo resolvieron estos problemas es que las teorías también se diferencian. Destacan aquí aquellas corrientes respaldadas en enfoques marxistas que abordan estos procesos partiendo de la existencia de periodos o ciclos históricos como son, la perspectiva leninista (Sweezy, Magdoff, Boccara) y las teorías de la dependencia en América Latina (Günder Frank y Cardoso y Faletto)¹². Y, por otro, con una orientación más decididamente funcionalista, las teorías del sistema mundial. Por los aportes que hace a la comprensión de la globalización y sus especificidades ha cobrado en este contexto especial importancia las argumentaciones de Wallerstein vinculadas a la noción de los “ciclos sistémicos”, que nos interesará especialmente por ser referencia ineludible para muchos otros abordajes (antisistémicos) de la globalización.

No es difícil encontrar que muchos colocan a Wallerstein como el precursor en la década del setenta de los debates sobre la globalización. Consciente de que la idea de “sociedad” ha estado tradicionalmente ligada a los límites de un Estado nacional, Wallerstein es uno de los primeros en renunciar al término y para ello propone el concepto de *sistema mundial*. Para Wallerstein *globalización* es el proceso por el cual este *sistema-mundo* del capitalismo se extiende a través del globo. Sistema mundo que habría mantenido algunas de sus principales características a través de varios siglos, con lo que la globalización no constituiría un nuevo fenómeno aunque, llegados ya al siglo

¹² Cfme- Sztompka, P., 1996

XXI, con la economía mundial del capitalismo en crisis, la actual “*ideological celebration of so-called globalization is in reality the swan song of our historical system*” (Wallerstein, 1998:32)

A partir de una serie de analogías históricas, este autor aporta a la comprensión de la globalización del periodo actual como un pasaje desde la hegemonía norteamericana en crisis hacia una nueva hegemonía, supuestamente encabezada por el capitalismo japonés, dando especificidad a un ciclo histórico como muchos otros que se vienen sucediendo desde el siglo XVI donde alternativamente un líder – país, potencia – dominante en el proceso de acumulación, es desplazado gradualmente del mando del capitalismo mundial por un emergente nuevo liderazgo¹³.

De acuerdo a esto el sistema mundo moderno se habría originado alrededor del 1500 a partir de una crisis a largo plazo del feudalismo que habría conducido a la innovación tecnológica y al desarrollo de instituciones ligadas al mercado. Los avances en la producción y los incentivos al comercio a distancia habrían estimulado a los europeos a alcanzar otras partes del globo favorecidos por las condiciones que le otorgaban la superioridad de su fuerza militar y los transportes, permitiéndoles establecer lazos económicos con otras regiones, algo que favoreció el sostenimiento del proceso de acumulación europeo. A lo largo del siglo XVI Europa establecería una división del trabajo, tanto ocupacional como geográfica, en la cual la producción intensiva de capital sería reservada para sus países (*centro*), mientras que las áreas periféricas no europeas proporcionarían las materias primas y el trabajo de baja calificación. La consecuencia de tal expansión sostenida con el mercado como agencia reguladora y el poder político y los recursos militares como salvaguarda de su dominio económico sería la desigualdad, la asimetría y la jerarquización de la sociedad mundial capitalista.

A partir de este esquema se podría comprender la expansión de este sistema-mundo y su constitución como un sistema geográficamente global. En efecto, esta

¹³ Así habría sucedido, por ejemplo, con la diáspora capitalista genovesa en la segunda mitad del siglo dieciséis o, después del liderazgo holandés, con Gran Bretaña entre el final del siglo diecinueve y comienzo del veinte.

relación desigual entre el centro europeo y las zonas de la periferia no europea, “forzadas a entrar en el sistema mundial dirigido por las sociedades centrales dominantes quedando en el extremo del sistema, al menos en términos de mero poder, y también en términos de beneficios distribuidos por la economía mundial”¹⁴, generaría este inevitable desarrollo desigual, algo que pudo verse moderado en regiones “semiperiféricas” que “desvían parcialmente las presiones políticas que los grupos situados sobre todo en áreas periféricas pudieran dirigir contra los estados del centro” (1974b: 349-350)¹⁵.

Iniciada la expansión europea en el periodo comprendido entre 1733-1817, la economía mundo “comenzó a incorporar nuevas zonas extensas en la división del trabajo” (1989:129) que abarcarían nominalmente el territorio indio, el imperio otomano, el imperio ruso y África del oeste. Antes del fin del siglo XX, el centro abarcaría a países industrializados ricos, incluyendo Japón, la semiperiferia, muchos estados independientes fuera del oeste, constituyendo las colonias pobres, recientemente independientes, la periferia. Pero el sistema-mundo moderno habría llegado a ser plenamente un sistema geográficamente global recién a mitad del siglo veinte cuando logró integrar con eficacia las zonas del este de Europa, así como muchas otras zonas del globo. Esto es, a partir del momento en que la mayoría de las mercancías son materias del mercado y la mayoría del trabajo es trabajo asalariado.

¹⁴ Es así que mientras Europa del noroeste se había constituido en los primeros siglos del desarrollo del sistema-mundo en el centro, siendo la Europa mediterránea la semiperiferia y, la Europa del Este y el hemisferio occidental (con partes de Asia) la periferia (1979: 400).

¹⁵ Las argumentaciones de Wallerstein se basan en la distinción de tres estadios principales de la historia, estadio de los “minisistemas”, unidades económicamente autosuficientes, relativamente pequeñas, dotadas de una división interna del trabajo y de una estructura cultural particular que ha sido predominante en la época de cazadores-recolectores y se continúan en la época de las sociedades hortícolas y agrícolas. A continuación abrían predominado los “imperios mundiales” caracterizados por entidades mucho mas grandes y variadas que los minisistemas, ubicados en economías agrícolas que reciben coordinación económica por medio de gobiernos militares y políticos fuertes, y una estricta administración, recaudación de impuestos y conscripción. Sistemas que se encuentran permanentemente en guerra y conquista imperial, como lo han sido los imperios de China, Egipto y Roma, y que fueron desplazados por un sistema económico mundial que surge alrededor del siglo XVI comenzando a expandirse y a desarrollarse desde entonces hasta su plena consolidación como sistema capitalista a fines del siglo XIX, sistema económico dominante basado en la competición entre productores libres que utilizan trabajo libre y mercancías libres; significando “libre” su disponibilidad para la venta y compra en un mercado (Wallerstein, I. “Análisis de los sistemas mundiales” En: Giddens, A. (1995: 398-417) que se extiende hasta nuestros días.

A pesar de esta fuerte desigualdad estructural, Europa habría puesto a funcionar una serie de mecanismos que habrían terminado de conformar un nuevo mundo a imagen del capitalismo. Estos mecanismos serían funcionales a esta estructura jerárquica, ayudando a mantenerla y a dirigir los beneficios de los productores monopolistas en el centro y a proteger la economía capitalista. Entre ellos se cuenta con un sistema político, una ideología y un sistema de trabajo y control que estarían sosteniendo esta división internacional del trabajo.

En efecto, el sistema mundo operaría sobre la base de una ideología compartida, factor integrador que solidifica la conformación de grupos dominantes, creadores de los “mitos” del sistema que sienten que “*su propio bienestar está envuelto en la supervivencia del sistema como tal*” (Wallerstein, 1974a: 404), siendo para Wallerstein la “*ideología del liberalismo la geocultura global desde mediados del siglo XIX*” (Wallerstein 1998:47). Por eso es que además de esta estructura desigual de grupos y una ideología global el sistema mundo se ve atravesado por una fuerte actividad política que se daría primariamente en el marco de Estados que, como consecuencia de sus diferentes papeles en la economía-mundo, también están estructurados de forma diferente, estando más centralizados los Estados del centro¹⁶.

¹⁶ Tal sistema estaba basado en dos instituciones claves, una división "mundial" del trabajo y en ciertas áreas un aparato de Estado burocrático (Wallerstein, 1998:89). Wallerstein describe las áreas del sistema de división internacional del trabajo diciendo que, en los *estados del centro*: "la creación de un fuerte aparato de Estado unido a una cultura nacional, fenómeno a menudo llamado integración, sirve como mecanismo para proteger las disparidades surgidas en el seno del sistema mundial y como máscara ideológica justificadora del mantenimiento de tales disparidades", mientras que en las áreas periféricas "que están entre el centro y la periferia en una serie de dimensiones, tales como la complejidad de las actividades económicas, la fuerza del aparato de Estado, la integridad cultural, etc. Algunas de estas áreas eran áreas centrales en versiones anteriores de una cierta economía-mundo. Otras eran áreas periféricas, promocionadas más adelante, por así decirlo, como resultado de la geopolítica cambiante de una economía-mundo en expansión". Y distingue aún entre periferia y arena exterior. Nos dice que: "La periferia de una economía-mundo es aquel sector geográfico de ella en el cual la producción es primariamente de bienes de baja categoría (esto es, de bienes cuya mano de obra es peor remunerada), pero que es parte integrante del sistema global de la división del trabajo, dado que las mercancías implicadas son esenciales para su uso diario. La arena exterior de una economía-mundo está compuesta por aquellos otros sistemas mundiales con los que una economía-mundo dada mantiene algún tipo de relaciones comerciales, basadas parcialmente en el intercambio de objetos preciosos, lo que a veces se ha llamado "comercios ricos" (1998:426)

Por último, como otro elemento central en la estructuración de este sistema mundo, diversas formas de trabajo y de control del trabajo satisfecerían los diversos tipos de producción distribuidos a través de las tres zonas, siendo según el periodo histórico, bien el trabajo asalariado, bien la servidumbre o bien la esclavitud. A través de estos mecanismos generados a partir de pequeñas ventajas Europa habría empezado un proceso de expansión que llegaría a sus límites en el siglo veinte cuando el sistema-mundo alcanza sus límites geográficos con la extensión del mercado capitalista y del sistema de estado a todas las regiones y el crecimiento hegemónico y posterior caída en los últimos años de la Guerra Fría y el despegue de algunos estados antes considerados periféricos, de los Estados Unidos como potencia económica y militar.

Un aspecto relevante de su teoría es que Wallerstein sostiene que, tras cada periodo de expansión, el sistema-mundo se vería afectado por *crisis cíclicas* que marcarían su cambio y que ocurrirían cuando, luego de periodos de innovación y de expansión, los índices de beneficio y el agotamiento de mercados conducen a la recesión y al estancamiento, lo que habrá de ser seguido por un nuevo periodo de acumulación. Cambios que afectan la hegemonía del sistema que pasa de una potencia a otra en función de los avances de la productividad, de la fragilidad de los monopolios y el éxito de las guerras¹⁷. Es así como los Países Bajos, que eran una hegemonía a mediados del siglo diecisiete, o el Reino Unido a mediados del siglo decimonoveno o EEUU a mediados del siglo veinte ven hoy surgir el liderazgo del Japón como líder en el siglo veintiuno. Actualmente, con el sistema mundo entrado en crisis Wallerstein habla de una transición histórica aunque la dirección histórica no estaría del todo clara¹⁸.

¹⁷ Cfme. Wallerstein, 1995: 26-7.

¹⁸ Cambios que de alguna manera se ven afectados por movimientos antisistémicos que pueden conducirlos, ya sea en tanto afecten al régimen o a su ideología. O cambios forzados por las propias contradicciones del sistema que no pueden ser contenidas. Como ejemplo de fuerza antisistémica poderosa, destaca el papel jugado por el socialismo.

Las tesis de Wallerstein fueron de recibo en la Sociología por su novedad con respecto a otros teóricos en la conceptualización de los vínculos sociales. Igual que como muchos otros anteriormente habían intentado analizar los vínculos humanos desde una perspectiva sistémica, Wallerstein, desde su funcionalismo sociológico subyacente, intenta dar una explicación desde la idea de una "división internacional del trabajo". La diferencia con otros intentos anteriores, Durkheim o Parsons, estaría en que este vínculo laboral entre los hombres sería más radical que los vínculos conscientes donde el primado lo tienen las estructuras económico-laborales. Y estas estructuras habrían adquirido progresivamente un carácter mundial, como ya lo advertían tanto los primeros teóricos del liberalismo como los representantes de la teoría marxista del imperialismo. Ligado a esto se da la segunda gran virtud de la teoría de los sistemas mundiales. Nos referimos a la voluntad de mantener una perspectiva global sostenida en la idea de que el cambio social o cualquier otra alternativa al sistema actual tendrían que aplicarse en el ámbito del sistema como un todo.

Sin embargo, y más allá de la probada capacidad de pervivencia de esta teoría, no ha sido igual su evaluación a la hora de dar cuenta de los vínculos sociales mundiales. Se ha insistido en que aunque Wallerstein haya sido consciente de que la debilidad de la idea de "*sociedad*" ligada tradicionalmente a los límites de un Estado nacional y a pesar de haber renunciado al término para pasar a hablar de un "sistema mundial" en lugar de "sociedad mundial", la dificultad de su renuncia radicó en que puso el énfasis en sólo una dimensión, los vínculos económicos, específicamente los vínculos laborales, olvidando fundamentalmente los aspectos "culturales" (en el sentido de Parsons).

La idea de una "división del trabajo social" forjada al hito de la industrialización decimonónica se dice que no parece apta para dar cuenta de fenómenos como la marginación laboral de amplios grupos humanos en la actualidad, aquellos grupos destinados a mantener bajo el precio de la mano de obra que desde la teoría marxista conformarían el "ejército industrial de reserva" pero también la cada vez mayor cantidad de grupos excluidos de la población a los que diversas limitaciones personales o sociales (incluida la falta de libertad migratoria) convierten en laboralmente irrelevantes para el mercado mundial. La crítica es que esta exclusión laboral no puede

ser interpretada como una falta de vinculación social real, pues también la exclusión es una forma de vinculación social. A partir de estas críticas es que en los últimos años a la teoría del sistema mundial se ha contrapuesto la perspectiva de la globalización. Su centro de elaboración y presentación han sido las revistas *Internacional Sociology* y *Theory, Cultura & Society* donde se agrupan investigadores como Robertson, Featherstone, Lash, etc.

2. **ROLAND ROBERTSON Y LA “CULTURA MUNDIAL”**

Frente a la teoría del sistema mundo que pretende presentar una perspectiva “objetiva” o “estructural” de la realidad social moderna ubicando a los vínculos mundiales como vínculos laborales en una sociedad mundial, surge una Sociología autodenominada “de la globalización” (Robertson, Featherstone) que prestará atención a los atributos “culturales” que moldean las orientaciones hacia un mundo que deviene “unidad”, así como la forma en que las diversas sociedades participan de una supuesta “condición humana global” surgida de la creciente interdependencia y compresión espacio-temporal del mundo.

De este último enfoque se destaca el mérito de quitar a los estudios del sistema mundial su condición de estáticos para tematizarlos como un proceso contingente y dialéctico (y nunca reducible de manera economicista a su lógica de capital aparentemente unívoca) según el modelo de la *glocalización* al que ya hiciéramos referencia en tanto conjunción de lo global y lo local y en cuya unidad se puede hablar de “paradojas de las culturas glociales”. De ello deriva Robertson un axioma de vital importancia para la sociología empírica y es que “*lo global es asible en lo pequeño, en lo concreto, in situ, en la propia vida y en los símbolos culturales, todo lo cual lleva el sello de lo glocal*” ” (Beck, 1998: 80). Algo que Beck formula también de esta otra manera: “*Sólo como investigación cultural glocal (investigación de la industria, de la desigualdad, la técnica y la política) resulta empíricamente posible y necesaria la sociología de la globalización*” (Beck, 1998: 80).

Robertson, sin adherir a la teoría del sistema-mundo, considera igualmente la nueva ubicación del mundo en un espacio global para nada homogéneo que lo lleva a

partir de un concepto radicalmente distinto del “*vínculo social*” y, por lo tanto, de “*la sociedad global*” y la “*globalización*”. Globalización es entendida por Robertson como “*la compresión del mundo y de la intensificación del sentido del mundo en su totalidad*” (Robertson, 1992: 8)

A igual que para Wallerstein, para Robertson, tal interdependencia y conciencia del mundo como un todo habría precedido al advenimiento de la modernidad capitalista. La extensión europea y la formación de los Estados habrían estimulado la globalización desde el decimoséptimo siglo, aunque la sociedad global como forma contemporánea del globo sería la herencia de las décadas del “despegue” después del año 1875, cuando las comunicaciones internacionales, el transporte, y los conflictos intensifican drásticamente las relaciones más allá de los cambios societales. En ese periodo los puntos de referencia principales de completamente todo el orden global serían, el Estado-Nación, el individuo, el sistema mundial de sociedades y la idea de humanidad.

Globalización pasa a ser desde entonces “*el crecimiento y la propagación de una cultura mundial*” cristalizada, por lo menos desde mediados del siglo diecinueve, en el orden institucional y cultural del mundo racionalizado y su modelo universalmente aplicable que integran tanto estados, organizaciones e individuos en un todo¹⁹.

Llegados a las postrimerías del siglo XX, esta cultura mundial habría cristalizado como el elemento constitutivo de la sociedad mundial, extendiéndose considerablemente a través del globo, volviéndose herencia común, institucionalizada y respaldada por grupos transnacionales. Globalización que en este período también incluyó el crecimiento de muchos otros acoplamientos y estándares transnacionales. A partir de los años 20, una fase de “lucha-para-la-hegemonía” que duró hasta después de la II guerra mundial habría conducido a un período de “incertidumbre” desde los años 60. De esta forma, la globalización habría estado ocurriendo por siglos, “*in tandem*

¹⁹ La génesis de todo este proceso abarcaría una primera fase europea, “germinal” (1992: 58), que comenzó en el decimoquinto siglo, las ideas sobre comunidades nacionales, el individuo, y la humanidad comenzaban a crecer. En la fase “incipiente” siguiente, durando hasta finales del diecinueveavo siglo, estas ideas tomarían una forma más concreta; por ejemplo, los estados ahora participaban en relaciones “internacionales”. En la fase crítica del “despegue”, del 1870 a los años 20, los “puntos de referencia principales” de la sociedad contemporánea del mundo se habrían cristalizaron completamente.

con”, más que como “*consecuencia de*” la modernidad (Robertson, 1992:8). Posición que, como mencionamos antes, pone a Robertson en debate con las teorías de Giddens o Beck.

Esta cultura del mundo implicó de acuerdo a Robertson, concepciones cada vez más globales que tematizaban a la sociedad nacional y las identidades, los derechos individuales, la idea de humanidad y la extensión de las relaciones internacionales a sociedades no europeas (1992: 59). Sugiere que esta globalización (cultural), puede ser vista como un proceso con cuatro partes o componentes:

1. '*individualización*' en tanto redefinición global de un individuo como una persona completa. Crecientemente lo individual es en primer lugar redefinido como formando parte de una comunidad rural (en la sociedad tradicional) a ser un ciudadano de una comunidad nacional, quien es entonces comparable con otros ciudadanos nacionales y llegando entonces a ser definible como un “ciudadano del mundo”

2. '*societalización*' en tanto las relaciones entre estados con sus ciudadanos conlleva o supone “repartir los productos (económicos)” además de “derechos democráticos”. Los Estados son parte de un sistema internacional de estados y, por consiguiente, deben referirse a estos derechos en términos de derechos humanos globales.

3. '*internacionalización*' en tanto la multiplicidad de interdependencia entre estados significa que los Estados deben gradualmente ceder sus reclamos de soberanía. Esto en un sistema internacional también conlleva el establecimiento de conductas humanas estandarizadas.

4. '*humanización*', haciendo referencia a una noción global de humanidad que no puede ser diferenciada por clases, género, raza, etc. Crecientemente la humanidad es definida en términos de derechos individuales. Estos derechos son tomados como una expresión formal en el sistema legal de los estados nacionales que son sancionados y forzados en el sistema de sociedades.

Llegados al siglo XX la globalización como “*cultura común*” construida en base a estos cuatro principios no se habría configurado libre de contradicciones. De hecho, valores tales como libertad e igualdad, universalmente reconocidos, se encontrarían necesariamente en tensión, tensiones derivadas, sobre todo, de su marco de interpretación, lo que transforma el orden mundial en un problema. Por eso, aunque Globalización signifique “*cultura común*”, sin embargo, esta cultura, señala Robertson, no podría demandar “*consenso global*” como lo proclama la extendida tesis de la *macdonalización* del mundo²⁰.

Globalización no significaría el desarrollo de una unidad global funcionalmente estructurada, ni la correspondiente integración en torno a una cultura global normativamente configurada²¹. Que el mundo haya devenido “espacio único” no implicaría que el mundo se haya vuelto una comunidad o una sociedad real sino, sólo un “contexto global”: un sistema sociocultural que es el resultado de la coexistencia de culturas civilizacionales, sociedades nacionales, organizaciones y movimientos nacionales y transnacionales, sub-sociedades y grupos étnicos, cuasi-grupos, individuos, etc (Robertson, 1992). Persisten las diferencias regionales, diferencias que si bien no se darían en la existencia de cuales son los elementos centrales de esta cultura, sí se dan en la interpretación de cuales serían los conceptos claves para definir cuales son estos elementos.

²⁰ Para cada vez una mayor parte de la Sociología y de la opinión pública en general, se estaría produciendo una paulatina convergencia, en el sentido de unificación de modos de vida, símbolos culturales y modos de conducta transnacionales, que recuerdan al universalmente estandarizado sistema de los establecimientos de comida rápida.

²¹ Recordemos que fue Durkheim quien en la teoría sociológica buscó esta prioridad de las normas y la cohesión social a la hora de definir los vínculos sociales. Algo que ciertamente resultó en una dificultad a la hora de conceptualizar los vínculos sociales mundiales. Si bien Durkheim reconoce que las relaciones económicas sobrepasan las fronteras de los Estados nacionales, él sabía que esto no significaba que los hombres participen en la misma conciencia colectiva: “los negocios que unen por encima de las fronteras que separan a los pueblos no hacen que no existan estas fronteras”. Lo único posible, en la concepción de Durkheim, es que la división internacional del trabajo vaya conduciendo a una progresiva fusión de las conciencias colectivas de las distintas sociedades. Esta nueva conciencia colectiva, unida a un derecho mundial, sería lo que en la concepción de Durkheim posibilitaría hablar de sociedad mundial. Obviamente, ni en el tiempo de Durkheim ni en el actual se puede hablar de una fusión semejante. De hecho, los análisis de Durkheim se limitan a los Estados nacionales, pues en ellos sí se puede hablar, por lo común, de una conciencia colectiva y de una verdadera unidad jurídica.

Por tanto, modelos globales no significarían de ninguna manera un mundo totalmente homogéneo, ya que su institucionalización en condiciones diferentes producirá, necesariamente, significativas variaciones locales. Es así que para Robertson este proceso globalizador avanza correlativamente con la constrictión a identificarse a sí mismas en relación con esta “circunstancia humana global”, lo que puede producirse adoptando hacia ella tanto posiciones positivas como negativas (García Blanco, 1999). Es de acuerdo a este argumento, la tensión inherentemente moderna entre tendencias homogeneizadoras y universalistas y tendencias heterogeneizadoras y particularistas lo que justamente se ha hecho global.

Es en este contexto que Robertson refiere a que hablar de una “cultura global” es entonces hablar de una “conciencia acerca de la unidad”. Lo que significa que frente a la constatación empírica de la objetividad de las interdependencias globales importa investigar cómo se abre y configura el horizonte mundial en la producción transcultural de mundos significativos y de símbolos culturales (Beck, 1998: 78).

Y complementariamente agrega, las ideas y los procesos universales implicados en la globalización se interpretan y se absorben necesariamente de forma diferente según la posición ventajosa y la historia de grupos particulares. En algunos casos, esto se hace estratégico, por ejemplo, cuando los vendedores globales crean tradiciones locales en la asunción que la diferencia vende (Robertson, 1999: 29). Pero, para Robertson, *glocalización* es el término que mejor captura la manera de la cual la homogeneización y heterogenización se interpenetran. (Robertson, 1999: 40). Específicamente, la globalización puede ser definida también como "*una forma de institucionalización del doble proceso que implica la universalización de los particularismos y la particularización de los universalismos*" (Robertson, 1992: 102). De esta forma el argumento centrado en la afirmación del debate entre homogeneización global contra heterogeneización, convergencia-divergencia, estaría trascendido desde el punto de vista de la teoría y el problema en este plano pasaría a ser de que forma procesos de homogeneización y de heterogeneización, universalismo y particularismo, centralización y descentralización, ligaduras y fragmentaciones, conflicto y conciliación, las denominadas por él "*paradojas de la globalización*",

estarían mutuamente implicados, postura que acompañan otros autores como Lash y Urry o Beck.

¿Pero, qué significado tienen exactamente estas “*paradojas de la globalización*”? Según Robertson los procesos de homogeneización al nivel mundial como la unificación de instituciones, símbolos y modos de conducta (la llamada macdonalización) y los recientes énfasis puestos en las culturas e identidades culturales no constituyen ninguna contradicción. Estas culturas se representan a sí mismas como derechos universales. La globalización liga en comunidades transnacionales fragmentando lo que hasta ahora pasaba como unidad indisoluble.

Por ejemplo, la vida y el trabajo común en un mismo lugar geográfico y en un mismo marco social, lo que redefine drásticamente todo tipo de relación social. Es el origen de las comunidades transnacionales y la fragmentación de las comunidades locales. En un caso extremo suele hacerse referencia a la situación en que perdiéndose las vecindades directas florecen las transculturales. Y si la globalización puede ser vista como un proceso de concentración y centralización en el ámbito del capital, el poder, la información, el saber, la toma de decisiones, etc., esta misma dinámica también produce descentralización, las comunidades ganan poder de influencia sobre la formación de los espacios sociales y sobre sus correspondientes espacios locales o nacionales. Los actores locales pueden cerrarse en las fronteras de los Estados pudiendo igualmente orientarse hacia fuera translocalizando y redefiniendo su política e identidades en el marco de referencia global de los entrelazamientos, diálogos y conflictos recíprocos (Beck, 1998a:127 y ss.).

Así se entiende que si la globalización es la condición de una “modernización divergente” entonces, universalismo es la condición de creciente particularización. Algo que lo aleja drásticamente también de todos aquellos analistas de la dependencia, como Wallerstein, quienes, de acuerdo a la crítica expresada por Robertson, tienden a entender lo universal y lo particular implicados en una contradicción -entre movimientos sistémicos y antisistémicos- Para Robertson no hay, tal como Giddens ha usado el concepto de desanclaje, más que procesos de glocalización, lo que refiere a “*la intersección de presencia y ausencia*” en los estrechos límites del tiempo y el espacio.

Este estrechamiento de las relaciones sobre el tiempo y el espacio implica, primero, la descomposición o ausencia de las actividades locales y tradicionales y sus artefactos correspondientes y, por otro lado, la recomposición y presencia de actividades y artefactos de lejos sobre un mismo contexto local.

Con esto Robertson no tiene tanto en mente la presencia de artefactos globales en lo local, sino más un proceso de institucionalización en que hay una creación global de localidad. Esta toma diferentes formas. Puede encontrarse institucionalización en que similares procesos de localización tienen lugar universalmente, sin un cuerpo formal guiándolo como un todo. Ejemplo de esto es el establecimiento de un gran número de nacionalismos con características similares o de zonas de suburbanización en distintas partes del globo. O, por el contrario, la creación de localidad guiada por instituciones internacionales formales tales como la *Internacional Youth Hostel Association* promoviendo particularismos, que publicitan la vuelta a la naturaleza en un movimiento muy similar al “*comunalismo*” a escala mundial, el Forum Global hecho en Brasil o los sindicatos promoviendo comités de empresas multinacionales. En todos estos casos es la “*institucionalización de la expectativa y construcción de particularismos locales*”.

En virtud de estos acontecimientos es que Robertson refiere a que el mundo experimenta una especie de *reflexivización*. Que es a lo que se refiere cuando habla que estos cuatro procesos sociales (individualización, societización, humanización e internacionalización) ocurren independientemente de dinámicas internas de los estados nacionales.

Si no hay más barreras al rápido y futuro desarrollo de la Globalización, es así porque esta fase esta basada en una “reflexividad global”. Lo que no significa en Robertson que el mundo devenga “para sí” sino que “*el problema de su ser para sí se hace cada vez más significativo, en particular a causa de la tematización del género humano desde diversos puntos de vista*” (Robertson, 1992: 183). Este carácter “reflexivo” atribuido a la globalización es visto como un punto de debate y, por tanto, de enlace de la perspectiva de la cultura global que éste representa con las teorías de la modernización reflexiva propuestas por Beck, Giddens y Lash (García Blanco, 1999). Pero para Robertson, igual que lo será para Albrow, la reflexividad de la que toman partido Giddens y Beck dista bastante de ser la reflexividad del proceso de globalización, como veremos más adelante.

Con respecto a las tesis de Robertson, también de gran recibo en la Sociología, sobre todo por su carácter polémico con respecto a las demás teorías, ha sido igualmente criticada. Si bien ha adoptado, como él insiste, lo que puede ser llamado un abordaje multicausal de la globalización, así como él critica en los abordajes de Wallerstein una centralidad de los factores económicos, en él se critica justamente lo contrario, la poca atención que brinda a los a factores económicos, aunque ciertamente no se pueda decir que se desinterese por la llamada “globalización económica” que emerge de un explícito énfasis en su teoría en el rol de los estados nacionales. Contrariamente, los análisis de Robertson muestran una tendencia muy fuerte a fijar su análisis en la “cultura”, siendo esta vez “lo cultural” (sobre) enfatizado. Algo que ha llevado a algunos críticos extremos a hablar de “determinismo cultural”.

En este sentido sólo podemos decir que sabemos que Robertson fue un joven sociólogo en el tiempo que el funcionalismo de Parsons fuera dominante pero no sabemos cuanto en el trabajo de Robertson se debe a traiciona a esta herencia. No olvidamos además que no sólo Parsons pone énfasis en el sistema cultural al que considera un momento esencial en todo sistema de acciones²². Pero también recordemos que todo esto supone que el sistema cultural *es compartido por todos los individuos que*

²² El sistema cultural es para Parsons (1975) el encargado de mantener la integración funcional de todo el sistema pues, como señalara: “*sólo en virtud de la internalización de valores institucionalizados tiene lugar una auténtica integración motivacional de la conducta; sólo así*

actúan en un sistema social determinado y que como Parsons mismo subraya, la cultura no es solamente transmitida y aprendida, sino que *"la cultura es compartida"*. Es por esto que Parsons nunca pudo admitir la realidad de un sistema social mundial. Tal sistema solamente existiría en el caso de que todos los individuos compartieran una misma cultura.

Ciertamente Robertson se enfrenta a las mismas dificultades que Parsons se encontraría hoy si ésta fuera su orientación. Sin duda Parsons podría constatar en la actualidad un proceso de uniformización cultural o, al menos, la aparición de medios de comunicación y elementos culturales que cubren casi todo el planeta. Pero de ahí no habría deducido sin más la realidad de una cultura mundial, algo que sí hace Robertson pues para él, no obstante, sin tal cultura hay de hecho interacciones sociales que son mundiales. Y esto es algo que hace divergir a Robertson de la teoría de Parsons²³. Y esto lo logra con un paso decisivo con respecto a otras teorías al poner hincapié en el hecho que *"la percepción consciente del mundo como lugar singular"* es lo que se ha convertido en algo absolutamente corriente. Son las globalizaciones presentes y las globalizaciones conscientes y reflejadas en los medios de comunicación las dos caras de un mismo proceso con lo cual, como afirma Beck, Robertson nos indica que *"conseguir esta reflexividad simbólico-cultural de la globalización es la cuestión clave de la sociología cultural de la globalización"* (Beck, 1998a:78).

3. **ULRICH BECK: "MODERNIZACIÓN REFLEXIVA"**

los 'mas profundos' estratos de la motivación quedan pertrechados para el cumplimiento de las expectativas de rol". En Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales, Madrid, Aguilar.

²³ Todo esto no significa que la realidad de una sociedad mundial no sea pensable desde la perspectiva sistémica. En realidad, probablemente habría que decir que Durkheim y Parsons no han podido conceptuar la sociedad mundial, no por pensar en términos de sistema, sino porque lo han hecho suficientemente. La "conciencia colectiva" o la "cultura" se han mantenido, en sus construcciones teóricas, como elementos compartidos por todos los actores sociales y, por tanto, *no funcionalmente diferenciados*. Algunos pensaron que entonces la sociedad mundial sería pensable en la medida en que se realizara plenamente el programa de la sociología funcional. Es justamente el intento de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann que veremos más adelante y es pertinente que busquemos allí cuales son los puntos de encuentro con la construcción teórica de Roland Robertson.

Para Beck la globalización, que a diferencia de las posiciones de Wallerstein o de la lectura que se ha hecho de Robertson, tiene lugar en varias dimensiones de la vida social moderna, es una de las causas fundamentales de la destrucción de la “primera modernidad” o “modernidad simple” y la consecuencia del advenimiento de una “segunda modernidad” o “modernidad tardía”.

Si el “nacionalismo metodológico” característico de la primer etapa significó que Sociedad y Estado fueran pensados, organizados y vividos de manera coincidente y fijados al dominio del espacio, la globalización significaría la emergencia de un “globo temporalmente compacto” (Beck, 1998a: 99) en que acontecimientos de los más diversos lugares del mundo, portadores de significados muy diferentes se localizan ahora en un único eje temporal en vez de varios.

Ello implicaría no sólo una multiplicidad de vínculos entre Sociedad y Estado, sino también un fuerte cuestionamiento a los principios sobre los que hasta ahora habíamos pensado la sociedad, como unidad territorial cohesionada en torno a instituciones políticas nacionales. En su lugar, aparecen ahora nuevos tipos de relaciones de poder y competencia, conflictos y coincidencias entre unidades y actores de nivel no sólo nacional sino, lo que es más importante, actores, identidades, espacios sociales y procesos de carácter transnacional.

La *dimensión económica* de la globalización no sólo estaría representada por la emergencia de los mercados mundiales sino de aquellas empresas transnacionales que devienen los principales protagonistas de una sociedad organizada a escala mundial. Estas empresas estarían organizando un capitalismo que opera cada vez más sin “trabajo” y apoyadas en las nuevas tecnologías de la información serían quienes edifican una nueva división mundial del trabajo distinguiendo lugares donde invertir, donde residir fiscalmente y donde instalar los centros administrativos. En virtud de esto, este capitalismo es capaz de contraponer países, regiones y localidades para disponer de las mejores condiciones laborales y fiscales y de infraestructura.

Todo ello configuraría una *dimensión política* de la globalización que en la segunda modernidad refiere ya no a una política que esta regulada estatalmente, ni a una

primacía de las instituciones democráticas tradicionales, sino de una política de la política, un proceso que avanza sin control desde las instancias políticas formales producto de la actividad económica y que estaría generando una suerte de “subpolítica” consistente en posibilidades de acción que están más allá del sistema político (inter) nacional.

Otro factor globalizador de primer orden y configurador de una tercer dimensión en el que pone gran énfasis Beck, serían los riesgos (*dimensión ecológica*), riesgos derivados fundamentalmente de tres procesos: a) las crisis ecológicas condicionadas por la riqueza; b) riesgos de origen técnico industrial (el hoyo de ozono, el efecto invernadero, las consecuencias de la genética y de la medicina de reproducción); c) riesgos derivados de armamentos destructivos de masas (como las armas ABC y el armamento nuclear, etc.). Riesgos que en los países periféricos (Robles, 2000: 21) se ven aumentados por la destrucción social condicionada por, y vinculada a la pobreza y que es característica de la situación de estos países.

La sociedad del riesgo puesta de manifiesto en esta segunda modernidad se enfrentaría a amenazadas resultados de las decisiones humanas movidas por las pretensiones de organización y nacionalización que caracterizaron a la primera modernidad. Esto es, esta sociedad tendría la característica que la “razón” no se hace más responsable de los daños y de los efectos colaterales que provoca, con lo que estos peligros dejan de ser residuales y pasan a ser centrales para nuestras sociedades. Se avanza entonces desde una “*sociedad de riesgo residual*” a una “*sociedad de riesgo*” sin otros adjetivos. En fin, el riesgo pasa a ser el aspecto definitorio de nuestras sociedades actuales. La percepción del potencial catastrófico y global de tales riesgos revela una comunidad de “destino” en torno a la cual empieza a despertarse una conciencia cotidiana cosmopolita.

A partir de estas ideas Beck nos conduce a una modernidad reflexiva que no implica necesariamente “reflexión” en el sentido de “conocimiento” sino “reflexividad” en el sentido de “auto aplicación”, “auto confrontación” de la modernidad occidental con las amenazas que su propio desarrollo plantea. Reflexividad que implica este pasaje

de una “sociedad industrial” a una “sociedad del riesgo” caracterizada por el predominio de conflictos ambivalentes –que no tienen soluciones inequívocas.

Reflexividad y globalidad son en definitiva para Beck las dos caras de una misma moneda que es la sociedad del riesgo que es puesta en marcha con el devenir de la sociedad moderna y que, al cuestionar los fundamentos de la primera modernidad, abre la era a un nuevo tiempo de evolución sociocultural, consecuencia (perversa) de la modernidad: la *segunda modernidad*. Estas reflexiones ponen a Beck en la estela de Giddens (1990:120), coincidiendo en la vinculación entre reflexividad y modernidad, lo que conduce a aquello que no para todos los analistas va a ser tan evidente (no lo es para Robertson) y es que nos encontramos en una etapa de modernidad radicalizada.

El resultado de estos empujones económicos y ecológicos que la globalización vendría a dar a las instituciones sobre las que se construyó la primera modernidad tendría como resultado la emergencia de una sociedad mundial comprendida desde entonces como aquel horizonte en el que capital, cultura, tecnología y política se mueven y mezclan más allá del poder ordenador de los Estados nacionales y de las más o menos estrictas diferenciaciones funcionales viendo el resurgir de una “sociedad civil internacional”: “*Las iniciativas cívicas acumulan poder siguiendo el ejemplo de las grandes empresas, se reticulan por encima y más allá de las fronteras y continentes estando presentes al mismo tiempo aquí y allí y haciendo valer cada vez más, de común acuerdo con las burocracias públicas y privadas de todo el mundo, su influjo mediante este juego de poder multiespacial y polítopo*” (Beck, 2000:137)

Para Beck hay cada vez más evidencia del reconocimiento que tienen estos grupos de la sociedad civil por parte de los agentes políticos formalizados de los estados y organizaciones políticas transnacionales como la ONU, del influjo y el acceso que han logrado tener en las agendas y resultados de las conferencias mundiales de este organismo en Río de Janeiro (medio ambiente), Viena (derechos humanos), Copenhague (desarrollo social), el Cairo (política demográfica), Beijing (mujeres) y Estambul (desarrollo urbano), integrándose a los comités preparatorios gubernamentales y grupos de trabajo consecuentes, con la misión de evaluar los resultados de las

conferencias (Beck, 1998a), ganando legitimidad política y representación de sus bases en el mundo actual.

Los propios Estados occidentales estarían mostrando en estos momentos un interés cada vez mayor por la colaboración transnacional dado que sus intereses “nacionales” más importantes (producción agrícola, los mercados financieros, la producción industrial, etc.) dependen primordialmente para sus oportunidades en el mercado mundial de las definiciones y regulaciones de riesgos en la esfera de la colaboración transnacional:

“Los riesgos, los mercados y las políticas globales, de un lado y, del otro, los puestos de trabajo y los votos locales están interrelacionados unos con otros. Por tanto, los gobiernos nacionales deberían, por una parte, convertirse en agentes transnacionales, es decir, abolirse y disolverse a sí mismos cuando persiguen sus intereses nacionales. Pero como, lógicamente, no pueden hacer esto, dirigen su mirada más que nunca a estas organizaciones pioneras de la colaboración que son las ONG’s para la solución de sus problemas nacionales, que ya no son propiamente tales” (Beck, 1998b: 187).

Pero estos procesos de translocalización, para Beck, no estarían libres de contradicciones, desarrollo de una sociedad civil cosmopolita no significa –siguiendo el mismo razonamiento que siguió Robertson- de ninguna manera “comunidad de objetivos”. Políticas proteccionistas de los Estados se mezclan con iniciativas de colaboración que emergen de los grupos cívicos y a la sociedad del mercado cada vez más se le exige sea complementada y contrarrestada por una sociedad de los ciudadanos

Sin embargo, más allá de todos sus aciertos al describir los acontecimientos actuales, una crítica que puede ser levantada sobre Beck se encuentra en su fracaso al intentar definir los vínculos sociales mundiales como vínculos conscientes. Igual que se le objetó a buena parte de la sociología clásica, especialmente la de Weber y que se le puede imputar también a Robertson expresamente. Muchos de estos vínculos, por ejemplo de carácter económico o ecológico, no deberían por qué ser conscientes para los actores sociales. En el caso de Weber esto llevo a desestimar a los vínculos sociales

mundiales como objeto de estudio de una sociología comprensivista dado que los vínculos aún siendo reales y conscientes, no siempre son accesibles a uno en el sentido que los otros dan a sus acciones. En el caso de los daños ecológicos la realidad de los mismos puede escapar tanto a la conciencia de todos los actores (los causantes y los que sufren los efectos de los mismos) aunque esto no niega la existencia de vínculos sociales reales.

Si bien comparte la propuesta de Robertson y se guía por ella en gran medida, sus diferencias son evidentes desde el momento en que ha puesto demasiado énfasis en las dimensiones objetivas de la globalización. Su mérito reside, sin embargo, en que a diferencia de Wallerstein y Robertson, y su punto de referencia común que es Giddens, ha despegado la globalización de una lógica espacial o una única dimensión para poner a estos autores y las lógicas que ellos defienden unas junto a otras para verlas actuar conjuntamente. Por eso son las semejanzas con muchos de ellos las que tienden a sobresalir en sus escritos. Por ejemplo, la necesidad que comparte con Robertson de subrayar el elemento de proceso que tiene lo transnacional y todas sus dimensiones: en la intensificación de los espacios, los problemas, los conflictos y las biografías transnacionales y que este proceso no es de ninguna manera rectilíneo ni *total* y *omnicomprensivo*, antes bien, contingente y dialéctico, es decir, *glocal*.

Esto le permite a Beck ir más allá y configura la clave para estudiar el grado, la densidad y la medida de la globalización/localización en todas sus dimensiones (y no sólo la cultural). Pero si globalización es el elemento clave para indicar este elemento de proceso que acabamos de presentar para Beck, *globalidad* es el concepto que mejor representa la realidad de la sociedad mundial, a la que atribuye las siguientes propiedades: *es multidimensional, policéntrica, contingente y política*.

A partir del concepto de globalidad Beck se encuentra con la vocación empírica de la Sociología, lo que hace buscando respuestas a la siguientes preguntas: *¿en qué formas y foros se experimenta, vive y percibe socialmente y práctica la sociedad mundial? –y ¿de qué manera realmente?* Y vuelve a encontrar una fuerte correspondencia con el pensamiento de Robertson, reconociendo en este pensador el primero que ha traducido los vínculos conscientes que hacen a la conformación de una

sociedad mundial en indicadores empíricos de la sociedad mundial reflexiva. Parafraseando a Thomas en su conocido teorema “*la sociedad mundial sería entonces un horizonte que sólo se abre si se mantiene como real en la comunicación*” (1998a:128) Y este carácter irreversible de la globalidad cree necesario indagarlo en por lo menos seis tesis concurrentes y complementarias: 1) la tesis de la sociedad civil global; 2) la democracia cosmopolita; 3) la sociedad mundial capitalista; 4) la sociedad del riesgo mundial; 5) la sociedad (tránsito) mundial política; 6) y en el futuro: el Estado transnacional. De ahí su énfasis en la formación de una “sociedad civil transnacional”.

4. ANTHONY GIDDENS: LA GLOBALIZACIÓN COMO DESANCLAJE

No hay un criterio único para ubicar a las reflexiones de Giddens en torno al tema de la mundialización de los vínculos mundiales. Su visión ha servido en alguna medida de estela para las teorizaciones de todos estos autores, a la vez que, teniendo grandes coincidencias con el punto de vista de Beck, toma distancia y adquiere relevancia teórica por algunas reflexiones divergentes.

De la misma forma que Beck encuentra en la globalización el despegue de una sociedad territorial hacia un superplano transnacional que nada tiene que ver con las fronteras entre estados, sino que más bien define un nuevo espacio transfronterizo, un nuevo “espacio social transnacional”, Giddens también ha profundizado en esta idea, lo que ha planteado a través de la siguiente definición: “*in a general way, the concept of globalisation is best understood as expressing fundamental aspects of time-space distanciation. Globalisation concerns the intersection of presence and absence, the interlacing of social events and social relations “at distance” with local contextualities*” (Giddens, 1990: 16-17, 53).

Esto tampoco significa en Giddens, como no lo significaba en otros autores reseñados, que la globalización deba ser entendida como un fenómeno unívoco y lineal. Para Giddens la globalización “*has to be understood as a dialectical phenomenon, in which events at one pole of a distanciated relation often produce divergent or even*

contrary occurrences at another". Estas ideas, bien capturadas en los conceptos de *desanclaje*²⁴ y *reflexivización*, son los fenómenos modernos que tendrían como resultado la mundialización o globalización de la vida social, y que estarían indicando en Giddens, lo mismo que en Beck, que la globalización debería ser entendida como consecuencia o radicalización de la modernidad.

Apoyada en sistemas simbólicos (como el dinero) y en el establecimiento de sistemas expertos (sistemas de logros técnicos o de experiencia profesional) la vida social se habría "*desanclado*". Es decir, separado de los contextos locales de interacción, reestructurándose en una indefinida dimensión espacio-temporal. Lo que a su vez abre la puerta de los nuevos "*reanclajes*" y re combinaciones de las instituciones modernas. Una de las cosas que esto significa es que nadie puede eximirse completamente de los sistemas abstractos implicados en las instituciones modernas o vivir aislado de los sistemas expertos que forman parte de la vida cotidiana.

Por su misma naturaleza constitutiva la modernidad presenta una vocación globalizadora que se intensificará con la *modernidad tardía*. Este es el caso de una de las principales instituciones de la modernidad, el capitalismo. Pero lo es también del resto de las instituciones que Giddens incluye en su concepción de la modernidad y, por ende, de la globalización: el industrialismo de una parte, y la vigilancia y el poder militar de los Estados nación, por otra. Estos últimos han delimitado la nueva territorialidad dominante en la modernidad garantizando mediante la noción de identidad nacional y el recurso en última instancia a los medios de violencia.

Es así que desde su propia concepción de la reflexividad Giddens coincide con Beck en tratar de alejarse de los tratamientos unilaterales de la globalización. Concretamente, Giddens entiende la globalización como una consecuencia de la modernidad, es decir, un producto del distanciamiento y el desanclaje espacio temporal y, su corolario, la recomposición de las instituciones. De aquí la multidimensionalidad de la globalización. Globalización que, ni se reduce a lo económico, ni se agota en el globalismo, como lo indica también Beck. Esta supone una reformulación de las

²⁴ Desconexión del tiempo y el espacio y mecanismo que habría reforzado las conexiones entre procesos y acontecimientos sociales muy lejanos apoyándose en el uso de "señales simbólicas"

identidades personales y colectivas que afecta con fuerza a las naciones. Éstas en vez de perder peso en el nuevo contexto pueden ver incrementada su influencia, convirtiéndose no sólo en factores de fragmentación sino también en elementos de unificación. De aquí el término “*nación cosmopolita*” que Giddens usa para dar cuenta de las transformaciones a las que se ven sometidas estas instituciones en el nuevo contexto de la “*ciudadanía global*” y “*soberanías múltiples*”. La territorialidad de los estados nación, por otra parte, sin declinar, pierde la hegemonía anterior, coexistiendo con otras territorialidades transnacionales con las que comparte su soberanía.

Con la idea de “*acción a distancia*” como una de las imágenes que mejor describe este fenómeno, Giddens señala como la propia globalización se constituye de una manera ambivalente, en un doble movimiento, que es de constreñimiento y apertura a la vez y, por ello, desencadena procesos opuestos y hasta contradictorios. Señala que la globalización como fenómeno sucede “*aquí en la cercanía de lo nuestro*”, al igual que “*allá en la lejanía del exterior*”, “*se refiere a uno mismo (los cambios en nuestra vida personal y ciertamente los cambios en los ámbitos locales), tanto como acerca de los sistemas mundiales*” y por eso “*la mundialización o globalización no es un simple conjunto de procesos, ni tampoco va en una sola dirección. En algunos casos genera solidaridades y en otros las destruye. Tiene consecuencias muy distintas según sea la ubicación geográfica mundial de que se trate. En otras palabras, es un proceso sumamente contradictorio. No se refiere solamente a la fragmentación social: siendo más bien una sacudida de las instituciones en la cual se generan algunas formas nuevas de integración que coexisten con formas nuevas de fragmentación*” (1997: 122 y ss. y 136).

El planteamiento de Giddens sobre la relación entre lo local y lo global sigue esta ruta de tensiones dialécticas: el ascenso de lo global no sólo no anularía lo local, sino que en muchos casos, lo estimularía como paradójicamente habría venido sucediendo con las diferencias regionales y el auge de algunos nacionalismos. De todos modos, lo local siempre se transforma con el impulso de influencias distantes que se entremezclan con las locales. Las tendencias a la fragmentación se superponen a los de unificación en ambos terrenos, sin que apenas sea posible pensar en ámbitos locales

y “sistemas expertos”.

ajenos a estos procesos. El concepto de “local” de acuerdo al significado que Giddens le atribuye en el contexto globalizador se acerca así al de “*globalidad localizada*” empleados también por Lash y Urry o al de “*glocalidad*” empleado por Robertson y bien recibido en el pensamiento de Beck.

Por este motivo, afirmará Giddens, “*la fase actual de este proceso no es solamente una extensión de las fases anteriores de la expansión del mundo occidental*”, aunque los procesos actuales de mundialización reflejan todavía una extensión del dominio occidental, reconoce que están mucho menos centralizados que en el pasado y, aunque “*ciertamente tenemos el surgimiento de nuevos centros de poder en la Cuenca del Pacífico, también en otros lugares*”. En este sentido “*si se puede decir que el Occidente controló las primeras fases de la mundialización, la fase actual se distingue porque nadie la controla*” (Giddens, 2000: 121)

En definitiva, los análisis de Giddens aunque coincidentes –de hecho antecedentes inmediatos- con los enfoques reseñados anteriormente, se orientan preferentemente a describir la configuración contemporánea de una articulación espacio-temporal global. Las nociones de *distanciamiento* y *convergencia espacio-temporal* proporcionan útiles herramientas para su teorización y le permitieron caracterizar la singularidad de dicha articulación como la sustitución de una convergencia espacio-temporal “estatal-nacional” por otra global. La perspicacia con que Giddens rastrea “la dualidad” de las tensiones dialécticas” y sortea las explicaciones unidimensionales parecen ser las fortalezas de su posición. Ello ofrece, por ejemplo, un buen punto de partida para la aproximación dialéctica de los procesos de desterritorialización y re-territorialización, pese a que Giddens no emplea estos términos, utilizando en este lugar el concepto de “desanclaje”. Otros conceptos utilizados por Giddens son también de utilidad, los conceptos de regionalización, territorialización, centro y periferia, pues permiten dar entrada al poder y a las asimetrías en la consideración de la organización espacio-temporal de la vida social.

Pero, a pesar del reconocimiento expreso que hace Giddens de la globalización como procesos mundiales que conllevan procesos de diferenciación, muchos, sobre todo Robertson, han desestimado varios de sus argumentos por el desmesurado énfasis

por señalar que la globalización es una radicalización de la modernidad. Así definida, sus escritos se han concentrado en describir aquellas dimensiones (una economía capitalista y un orden militar mundial junto a una división internacional del trabajo y un sistema de estado nacional) esencialmente modernas que estarían determinando la dinámica de los actuales procesos de globalización.

Tales ideas contribuyeron para considerar a Giddens como un buen contribuyente a estos razonamientos sostenidos en la existencia de un modelo universal y priorizante de fuerzas convergentes. Aunque en su obra hay una insistencia en la tensión, de naturaleza dialéctica, entre los mecanismos de apropiación y de reapropiación, se entiende que en su obra se recurre más al término “desanclaje” que al de “reanclaje”. Se le critica enérgicamente, el haberlos desestimando en su argumentación diciendo que su concepto de globalización no representaría más que una extensión del concepto de diferenciación estructural, importante para entender la modernización pero que no capturan la complejidad de las interacciones entre los dos polos de este proceso, el binomio local-global.

5. JÜRGEN HABERMAS Y LA TEORÍA CRÍTICA

A partir de una reconstrucción de los conceptos fundamentales del materialismo histórico de Marx, Habermas plantea la crítica que hay en las formulaciones clásicas del materialismo histórico un primado unilateral del modelo del trabajo sobre el modelo de la interacción simbólicamente mediada: el dominio laboral de la naturaleza mediante el desarrollo progresivo de las fuerzas productivas sería lo que explicaría tanto la hominización como la evolución histórica de las sociedades humanas. Sin embargo, Habermas subraya que el trabajo social puede explicar el tránsito de los primates a los homínidos, pero no lo propio de la actividad social plenamente humana. Lo propio de la sociedad humana estaría en el hecho de que la diferenciación laboral necesita estructurarse en sistemas de roles sociales, y por tanto requiere una moralización de los motivos de la acción. En realidad, todo avance evolutivo, incluso si está determinado por el subsistema económico, necesita formas de integración social en las que cristalicen las relaciones productivas.

Pero para Habermas la ventaja de poder recuperar las intenciones críticas de Marx es mostrar que los problemas de integración sistémica repercuten sobre la integración social. En realidad, el proyecto originario de Marx posiblemente no consistía en otra cosa que en someter la lógica irrefrenable del sistema capitalista a un control normativo. Los recursos normativos, obviamente, no pueden derivar del sistema, sino de lo que Habermas denomina, utilizando un término tomado de la fenomenología, el "mundo de la vida". Se trata del mundo de interacciones simbólicamente mediadas por el lenguaje y la cultura, y que constituiría la fuente de normas y de sentido en una sociedad determinada. La apelación al mundo de la vida serviría entonces no sólo para superar el reduccionismo de la comprensión puramente laboral del vínculo social, sino también para elaborar una crítica del objetivismo de la sociología funcional y sistémica. El mundo de la vida posibilitaría una visión del sistema social desde el punto de vista de los actores envueltos en la interacción simbólica, que es de donde surgen tanto las identidades como los contenidos normativos. Por ello, una reflexión que quiera ser crítica de la sociedad tendría que integrar la perspectiva sistémica con la perspectiva del mundo de la vida.

La interacción simbólicamente mediada ha sido conceptualizada por Habermas en términos de acción comunicativa. El comportamiento animal pasa a ser acción social propiamente dicha cuando cobra un carácter lingüístico. El sentido de las acciones, en el que se ha centrado la sociología clásica, no sería separable del lenguaje. El "giro lingüístico" de la filosofía contemporánea marcaría justamente el paso de una consideración subjetiva y concienical de la acción humana a una consideración decididamente *intersubjetiva*. Esto significa que los modelos teleológicos, normativos y dramaturgicos de la acción se han de integrar en el modelo de la acción comunicativa como casos límites de la misma. En la acción comunicativa, los hablantes, desde el horizonte de un mundo de la vida preinterpretado, se refieren conscientemente al mundo objetivo, social y subjetivo, para definir en común una situación cotidiana. La situación es, por así decirlo, el centro de un mundo de la vida, cuyo trasfondo permanece como reserva de obviedades compartidas por los actores sociales. Éstas no se reducen a la cultura, sino que las estructuras de la personalidad y el orden institucional son también componentes estructurales de ese mundo.

El mundo de la vida es, en este sentido, un componente constitutivo de toda sociedad. Las sociedades no constan sólo de funcionalidad sistémica sino también de integración social en el mundo de la vida, que es donde se constituye la identidad de sus miembros. Por eso, las sociedades humanas pueden ser definidas como "*interconexiones de acciones sistémicamente estabilizadas de grupos socialmente integrados*". Ahora bien, al mundo de la vida le corresponde una prioridad evolutiva: todo aumento de complejidad en el sistema depende de una diferenciación estructural en el mundo de la vida. Es decir, las diferenciaciones sistémicas tienen que estar ancladas en el mundo de la vida para poder ser institucionalizadas. También el capitalismo moderno necesita de una institucionalización jurídica. Toda novedad evolutiva exige, para ser institucionalizada, que el mundo de la vida haya sido suficientemente racionalizado. Y esto requiere "*ante todo que el derecho y la moral hayan alcanzado un estadio evolutivo adecuado*", pues en esos ámbitos es donde se regulan los conflictos emergentes.

Para determinar cuáles son estos estadios del desarrollo de la moral y el derecho Habermas recurre a la psicología evolutiva de Piaget y Kohlberg. Así puede distinguir Habermas entre un estadio preconvencional, donde el criterio práctico son las consecuencias negativas de la infracción; un estadio convencional, donde el criterio son las normas y expectativas del grupo; y un estadio postconvencional, donde las normas valen con independencia de la autoridad social. De ellos obtiene una clasificación de las sociedades humanas según el desarrollo alcanzado por su integración social. En las sociedades neolíticas las estructuras del derecho institucionalizado y de la moral vinculante están en un estadio preconvencional. En las primeras civilizaciones se pasa a un estadio convencional, con sistemas jurídicos ligados a la figura del mandatario. En las civilizaciones desarrolladas este vínculo con el mandatario se rompe, constituyéndose un derecho sistemático. Finalmente, en las sociedades actuales se alcanzaría un estadio postconvencional, pues la legalidad y la moralidad se separan, constituyéndose un derecho positivo y una moral ligada a principios.

Todo esto tiene implicaciones para nuestro tema. Habermas no tiene ningún problema en seguir las tesis en boga sobre la existencia de un *sistema* mundial. Ciertamente, la soberanía de los Estados nacionales se ha vuelto anacrónica, surgiendo

formas de organización supranacionales. Esto se debería fundamentalmente a tres factores que son remarcados en sus escritos: el desarrollo de la técnica armamentística, la organización supranacional del capital y la fuerza de trabajo, y la aparición de una opinión pública mundial. Ahora bien, esta mundialización del sistema no es pareja de una correlativa unificación del mundo de la vida. En la opinión de sociólogos como Luhmann, esto no sería problemático: todo lo que Habermas denomina "mundo de la vida" sería concebible como diferenciado en distintos subsistemas, que ya no serían compartidos por todos los miembros de la sociedad. Para Habermas, sin embargo, esta tesis no es válida porque la integración social, que transcurre en el mundo de la vida, es un elemento constitutivo de toda sociedad. Y se trata de una interacción consciente y cotidiana, a la que los modernos medios de comunicación técnicos no pueden sustituir.

Esto significa entonces que de la "sociedad mundial" no se puede hablar más que entre comillas, porque en ella no se realiza más que la dimensión sistémica de toda sociedad, pero no la integración social fundante de identidad. Es el problema que ya nos encontrábamos en Mead y Durkheim. A lo sumo, la sociedad mundial se podría pensar como algo que está todavía en formación. Pero en sentido propio solamente se podría hablar de una sociedad mundial en el momento en que, además de un sistema mundial, dispusiéramos de unos mecanismos de integración social también mundiales. Naturalmente, estos mecanismos no pueden consistir en la participación en unas mismas imágenes del mundo o en un mismo Estado nacional. La integración social en una sociedad altamente compleja tendría que presentar un carácter postconvencional. Para ello se necesitaría la participación consciente en procesos de comunicación en los que la elaboración de identidad y de normas tiene lugar como un proceso de aprendizaje continuado. Naturalmente, no es ésta la situación del sistema mundial actual, donde, desde una perspectiva evolucionista como la de Habermas, tendríamos una pluralidad de sociedades en niveles de integración social que van prácticamente desde el neolítico hasta las sociedades postconvencionales occidentales.

Desde esta perspectiva, la teoría social de Habermas se presenta como una *regresión* con relación a la comprensión de los vínculos sociales mundiales. Habermas, al recurrir a la interacción simbólicamente mediada en el mundo de la vida, vuelve a hacer de los símbolos universalmente compartidos el criterio para determinar cuál es la

unidad social. Con esto se sitúa ante el mismo problema ante el que se situaban H. G. Mead y É. Durkheim: la conciencia de la realidad de unos vínculos sociales mundiales está acompañada por un concepto de sociedad que circunscribe ésta al ámbito de un universo simbólico, de una conciencia colectiva o de un mundo de la vida. El resultado no es solamente un dualismo insuperable entre acción comunicativa y sistema, sino una teoría social que no es capaz de dar cuenta de vínculos sociales multiculturales, no sólo en el ámbito mundial, sino incluso también en el ámbito nacional. Individuos y pueblos que viven en interacción real son teóricamente situados en sociedades distintas y *en estadios evolutivos distintos* si sus "mundos de la vida" son diversos.

La justificación última de esta regresión al mundo de la vida es, según Habermas, la intención crítica de su teoría. Ahora bien, si *de facto* los recursos normativos del mundo de la vida se han diferenciado hasta convertirse en meros subsistemas de la sociedad mundial, cabe preguntarse si una crítica eficaz no tiene que comenzar por reconocer este hecho.

6. NIKLAS LUHMANN Y LA TEORÍA DEL “SISTEMA DE LA SOCIEDAD MUNDIAL”

Justamente, intentando superar los problemas que se les plantean a las anteriores teorías, aparece la construcción conceptual desarrollada por Niklas Luhmann, quien intenta conciliar la idea aristotélica de sociedad con la moderna idea de sistemas colocando como principal foco de interés no el control, la estabilidad y la planificación social – a la manera del estructural funcionalismo- sino la autonomía, la estabilidad dinámica y la evolución –a la manera de lo que este autor gusta en llamar el funcional estructuralismo (Luhmann, 1997:78 y ss). El resultado de esta concepción es la construcción de un concepto unitario de sociedad como sistema autorreferencial y autopoiético²⁵ que incluye a todos los demás sistemas sociales sostenido en el concepto de “*sistema de la sociedad mundial*”.

El primer argumento de Luhmann es que si la teoría social se encuentra con dificultades para conceptualizar la realidad de la sociedad mundial ello se debe a una idea difundida que sostiene a la sociedad como un conjunto de hombres unidos por una serie de características comunes. A ello habría que añadir el presupuesto de que estas características comunes se habrían de articular políticamente, de manera que sociedad vendría a ser aquél conjunto humano organizado mediante un determinado Estado nacional. Esto es, una idea de sociedad definida en términos de comunidad – como ya lo habría señalado Beck en su denominación de la Sociología como teoría *container*- y no de diferenciación funcional (Luhmann, 1998:51 ss.).

La sociedad mundial obedece a los ojos de Luhmann y en primer lugar a una realidad fáctica: las interacciones humanas han adquirido progresivamente un carácter mundial. En concreto, esto significa un crecimiento de los conocimientos sobre la vida

²⁵ *Autopoiesis* se diferencia de la *alopoiesis* porque la primera significa autonomía y la segunda significa heteronomía. Alopoiéticos son los sistemas maquinales inertes, autopoiéticos son los sistemas vivos, caracterizados por su autorreferencialidad (Luhmann, 1998: 56). Sistemas alopoiéticos son, por ejemplo, las máquinas triviales; este tipo de máquinas obedecen a un programa predeterminado por informaciones externas y se caracterizan por desarrollar estados exactamente definidos por *inputs*, los que son procesados hasta ser convertidos en *outputs* específicos. Aún cuando los sistemas autopoiéticos son sistemas adaptados a entornos específicos, a los que se acoplan, se construyen de acuerdo a su propia red recursiva.

y las condiciones de interacción con todos los hombres; no tratándose necesariamente de unos conocimientos actuales, pero sí de la posibilidad siempre presente de acceso a los mismos. A lo que hay que añadir el hecho de una ciencia universal insertada en una red de comunicación mundial; una opinión pública mundial y unas relaciones económicas globales (los objetivos nacionales se persiguen en un ámbito mundial en función de estado de desarrollo científico y técnico). Por todo ello, aunque permanecen las diferencias culturales y la posibilidad de malentendidos no se caería ya en situaciones totalmente incomprensibles en las que sería imposible determinar que es lo que un actor social espera del otro.

Naturalmente, Luhmann no cree que esta sociedad mundial se constituye por contactos elementales "cara a cara" entre todos los miembros de la misma, como lo habría propuesto el interaccionismo simbólico, sino por la posibilidad ilimitada de emprender contactos sucesivos sistémicamente regulados.

Pero ¿cómo es posible comprender estos procesos desde la sociología? ¿En que sentido debe la sociología cuestionar sus conceptualizaciones más básicas, incluido su concepto de sociedad de forma que pueda dar cuenta de estos procesos?

Para Luhmann claramente la cuestión decisiva para adoptar una perspectiva como la antes presentada es partir de un concepto de sociedad que nos habilite una adecuada observación de estos procesos. Y como estos procesos no pueden ser definidos dentro de los estrechos territoriales de una sociedad ni tampoco en la existencia de una pluralidad territorial de sociedades (sociedad internacional), la herramienta más adecuada para abordarlos es la inclusión de todos estos procesos, sugiere Luhmann, dentro de un único sistema societal, *sistema global*, con sus estructuras y sus individuos, donde lo esencial son los sentidos que fluyen por el mismo por estar en la base misma de la construcción de este mundo construyendo una semántica susceptible de ser captada como construcción histórica de un mundo que tiene la posibilidad de orientar sus comunicaciones, esto es, observarse a sí mismo y establecer los límites (de sentido) de la realidad.

Tal definición acarrea, sin duda, algunas confrontaciones con la teoría clásica de los sistemas. Para conceptualizar de esta forma la sociedad se necesita, según Luhmann, de un concepto adecuado de lo que es un *sistema social*. De esta forma debe buscar respaldo en la idea de sistema pero un sistema radicalmente distinto al pensado por la teoría funcionalista a partir del esquema partes – todo por ser ésta una operación teórica que se enfrenta a dos de los tres grandes “obstáculos epistemológicos” identificados por Niklas Luhmann como los principales responsables de los problemas característicos de la sociología al indicar su objeto: la tradicional concepción basada en el esquema partes/todo de los sistemas sociales como “comunidades” integradas por medio de valores y normas unitarias o, incluso, de roles dominantes base de la idea jerárquica de sociedad, la idea de sociedad como una suma de individuos y su delimitación por criterios territoriales (Luhmann, 1998, 51 y ss.).

Si bien Luhmann está de acuerdo con Parsons en su polémica con el conductismo: la acción no se puede definir en términos puramente fisiológicos sino que hay que recurrir, como Weber lo señalara, al *sentido* de la misma. Sin embargo, critica de Parsons el no haber “funcionarizado” el concepto de sentido, de tal manera que se sigue pensando el mismo como una propiedad de la acción humana. De ahí que se piense el orden social como una serie de estructuras, normas y valores compartidos por todos los miembros de una determinada sociedad. Para Luhmann es necesario definir el concepto de sentido sin referencia a las acciones de un sujeto.

Y aunque ciertamente el sentido es una forma de organización de las vivencias humanas, el sujeto humano, en cuanto identidad de sentido ya constituida, *presupone* el concepto mismo de sentido, el cual se presenta siempre en sistemas, afirma Luhmann. Los sistemas de sentido son, por tanto, anteriores al sujeto. Esto lo pone en polémica con el argumento del tipo de los que sostienen que la sociedad es una totalidad cuyos componentes serían los seres humanos y, por tanto, sus conciencias y sus cuerpos, lo que para Luhmann resulta un absurdo.

Esta es la razón por la que Luhmann no considera a los individuos como formando parte del sistema social. Lo mismo con aquellas concepciones que intentan eludir este problema definiendo a las sociedades como sistemas de relación

interhumana, lo que lo enfrenta en un problema aun mucho mayor pues según sus afirmaciones la categoría de relación no puede determinar su objeto sin dar por supuesto lo que es relacionado. Por eso Luhmann parte del concepto de sistema social pero los sistemas sociales, en esta perspectiva, no son sistemas de actores o de acciones, a lo que llevarían estas concepciones, sino sistemas de sentido: un actor pertenece a un sistema social en la medida en que acepta determinadas expectativas de sentido. Por eso, el dinamismo propio de la vida social no es la acción, concluye, sino la comunicación.

De esta forma Luhmann se ve obligado a buscar nuevos instrumentos conceptuales para elaborar su teoría de la sociedad. Y verá en los espacios abiertos por un conjunto de nuevas perspectivas, como son la teoría de la comunicación, la teoría de los sistemas autorreferentes, la cibernética, etc., la posibilidad de encontrar el instrumental de nuevo cuño que le permita abordar la descripción de la sociedad en los términos en que acaba de ser descrita. Propone entonces un cambio de paradigma consistente en pasar antes que nada de la distinción del todo-partes (teoría estructural funcionalista) a la distinción de sistema-entorno.

La distinción entre sistema y mundo circundante (entorno) reconstruye la distinción del todo y sus partes a través del uso de una teoría de la diferenciación sistémica. En sistemas diferenciados hay dos tipos de ambiente: el externo, común a todos los subsistemas, y el interno, especial para cada subsistema. El proceso continúa a través de los subsistemas, repitiendo el mismo mecanismo y llegando a “organizaciones” e “interacciones” de gran especificidad. Justamente, es a partir de esta crítica que Luhmann define su postura teórica como “funcional estructuralista”. A diferencia del “estructural funcionalismo parsoniano” no considera que haya ciertas estructuras dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función -que puede ser cumplida por diferentes equivalentes funcionales- la que antecede a la estructura. Con esto se puede construir una teoría capaz de preguntarse por la función de la construcción de un sistema dado, función que -señala Luhmann- consiste en la comprensión y en la reducción de la complejidad. De esta manera la teoría sociológica se ve enriquecida por una temática proveniente de la cibernética: la complejidad.

En segundo lugar, su consideración de la referencia del sistema a su entorno abre nuevas posibilidades analíticas porque es a partir de esta diferenciación que se puede establecer la distinción entre “sistemas abiertos” y “sistemas cerrados”. Para los últimos el entorno no tiene ningún significado. En cuanto a los sistemas abiertos, estos tienen la capacidad de entablar relaciones “consigo mismo” y diferenciar estas relaciones de las que establece con su entorno. Por lo que la ampliación conceptual que sustituye al concepto de partes-todo por sistema-entorno conlleva a una diferenciación interna de los sistemas, por un lado, y a la emergencia del concepto de fronteras del sistema con respecto a su entorno.

En tercer lugar, señala que todo sistema social consiste en un proceso selectivo, tal como lo entiende la moderna cibernética. No basta con decir que el sistema está abierto al entorno, sino que hay que conceptualizar en qué consiste la relación entre sistema y entorno. Pues bien, esta relación consiste en una diferencia de complejidad. Un sistema, para conservarse, tiene que mantener una proporción entre su menor complejidad y la complejidad del medio. Y para esto recurre a un aumento de sus capacidades de selección. El sentido, así entendido, sería una estrategia de comportamiento selectivo en condiciones de alta complejidad a partir del cual se constituye el sistema. Dada una pluralidad incontrolable de posibles vivencias, lo que hace el sentido es crear unidad entre las muchas posibilidades, facilitando la orientación. La selección de un determinado sentido neutraliza determinadas posibilidades sin aniquilarlas definitivamente. Éstas permanecen en un horizonte de remisión a nuevas posibilidades, las cuales constituyen el ámbito de toda otra ulterior selección. De aquí el carácter no estático de los sistemas de acuerdo a esta concepción.

La comunicación es justamente este proceso selectivo en el que todo sistema social consiste. Y para ello el sistema se comporta como un sistema abierto a las posibilidades que le brinda el entorno. Lo que contradice una concepción en términos de un proceso de transmisión de contenidos, como podría sostenerse desde una mirada tradicional de los procesos de comunicación. La comunicación como proceso selectivo es un proceso basada fundamentalmente en tres selecciones: la selección de un contenido, la selección del hecho mismo de informar, y la selección que significa aceptarlo.

De acuerdo con ello, y en cuarto lugar, los sistemas sociales son entendidos como sistemas *autorreferenciales*. Es decir, son vistos como sistemas que operan en contacto siempre consigo mismo, por lo que no tienen otra forma de relación ambiental que el *autocontacto*. Por eso, sus unidades elementales, las comunicaciones, son constituidas por ellos mismos como unidades funcionales y en todas las relaciones entre ellas han de estar acompañadas por una referencia a tal autoconstitución, que de esta forma es continuamente reproducida. En este preciso y estricto sentido puede decirse que los sistemas además de ser autorreferenciales son *autopoiéticos*, sólo existen en virtud de su capacidad de reproducir las operaciones comunicativas que sirven como sus propios componentes.

Así pues, los sistemas sociales consisten de elementos temporalizados u operaciones (comunicaciones) que ellos mismos reproducen y sólo existen como unidades en tanto en cuanto esto es posible para ellos. Todo ello, por supuesto, presupone la existencia de un ambiente muy complejo, en el que se incluyen otros sistemas sociales. De esta forma, no sólo resulta posible concebir la comunicación entre sistemas sociales, sino que se afirma la necesidad de los mismos de ser también sistemas observadores, capaces de emplear, a efectos de la comunicación interna y externa, una distinción entre ellos mismos y su ambiente, así como percibir a otros sistemas dentro de éste²⁶. Que un sistema sea capaz de observar no es sino decir que un sistema puede orientar su acción, sus conexiones y establecer los límites de la realidad en la que actúa.

Por último, destacar la especificidad de su teoría cuando afirma que la unidad fundamental para el estudio de estos sistemas es la comunicación y no la acción, que las

²⁶ Todo sistema social se observa a sí mismo y genera su propia descripción, rasgo que se deriva de su carácter autorreferente. Es decir un sistema social sólo conoce cuanto es capaz de observar y describir, es decir, sólo puede vivir en un mundo construido por sí mismo. Por eso Luhmann establece una nueva distinción que comprende a las anteriores. Parte de la hipótesis que los sistemas complejos son autorreferentes, designando la autorreferencia como la unidad constitutiva del sistema “consigo mismo”: unidad de elementos, procesos y de sistema. “Consigo mismo” quiere decir independientemente del ángulo de observación de otros. El concepto no sólo define, sino que incluye un estado de situación, ya que sostiene que la unidad del sistema social sólo puede llevarse a cabo mediante una operación relacionante. Por lo tanto, la unidad del sistema tiene que efectuarse. Esta consideración lo lleva a considerar los sistemas sociales como sistemas cerrados en cierta medida.

acciones sociales se han de entender desde la comunicación de sentido. Ciertamente, puede haber también acciones no comunicativas en absoluto, pero su relevancia social sería transmitida solamente mediante la comunicación. El hecho no es que Luhmann considere falso hablar de los sistemas sociales como sistemas de acción pero si lo considera unilateral, porque la prioridad corresponde a la comunicación. La comunicación, con sus medios operativos, es la que constituye un sistema social en un sistema de acciones. Por eso, no es que las acciones constituyan los sistemas sociales, sino que, por el contrario, los sistemas sociales se "*despliegan*" en acciones.

Al ser sistemas complejos y tener que adaptarse a su propia complejidad interna reduciéndola se crean *códigos simbólicos* comunes a todos los que participan y que permiten poner orden al sistema. Los códigos también son comunicaciones, pero a diferencia de las comunicaciones circulantes los códigos son invariantes. No sólo ordenan y jerarquizan las distintas operaciones en el sistema sino que de alguna forma "cierran el sistema" ya que distinguen a las operaciones que se rigen por el código y, por lo tanto, pertenecen al sistema, de las que no lo hacen y, por lo tanto, transgreden al sistema. Esta reducción de la complejidad se reduce a un procedimiento selectivo doble: en primer lugar se selecciona un *código de significados* establecido de manera general y relativamente invariable; en segundo lugar, se elige de forma concreta entre alternativas pre-estructuradas. Esta selección se fija al sistema como expectativas generalizadas. La estructura sistémica define las fronteras del sistema mediante "*la generalización de expectativas sobre el comportamiento perteneciente al sistema*".

Tal disposición de la sociedad nos regresa nuevamente a la idea de la imposibilidad de seguir delimitando la sociedad como totalidad por medio de criterios territoriales, así como que aferrarse a la existencia de una pluralidad territorial de sociedades representa otro "obstáculo epistemológico" para la construcción de una teoría de la observación sociológica. El único límite de la sociedad es ahora la conducta comunicativa, es decir, la diferencia entre comunicación con sentido y otro tipo de procesos observables. Al no haber ya otro referente extrasocietal para los actos comunicativos, buscar otros interlocutores no hace sino ampliar los límites del sistema social (la sociedad), lo que no significa que para la sociedad no haya un ambiente externo sino que toda comunicación pertenece al sistema, toda sociedad se cierra en

torno al contenido de sentido de las operaciones comunicativas, no hay inputs ni outputs comunicativos. *Al incluir toda conducta comunicativa en su sistema la sociedad se convierte en sistema global, lo que significa que en el globo ya sólo puede haber una sociedad que, en consecuencia, es sociedad mundial*²⁷. Esto no era sí cuando la sociedad podía ser conceptualizada como sociedad nacional.

A esta altura ya podemos definir a la sociedad (mundial) según Luhmann como aquel *sistema de sentido que institucionaliza las reducciones más básicas de la complejidad, señalando el modo en que ésta puede traducirse en vivencias y desplegarse en acciones con sentido*. Por eso, los límites de una sociedad no son físicos, sino los límites de aquello que puede tener un sentido relevante. La sociedad global, constata Luhmann, se basa más en comunicaciones que adquieren un carácter global erigido en sistema regular de acciones (sistema de sentido) que una apelación al poder transformador de las acciones colectivas (sistema de acción). Es a través de este recorrido que Luhmann llega a un concepto de sociedad adecuado para comprender los vínculos mundiales que suceden a una escala global y su propuesta logra superar a través del concepto de comunicación, los obstáculos que habíamos encontrado en la teoría sociológica que pretenda pensar las cosas, bien en términos de acción (Giddens y su concepto de acción a distancia, o Robertson y Beck en tanto atribuyen elementos de conciencia a la acción) o de normas (Wallerstein y su conceptualización de los vínculos laborales como vínculos mundiales).

Ahora bien, el proceso de diferenciación funcional tiene mucha implicancia en la formación y comprensión de esta sociedad del sistema mundial. Diferenciación funcional implica de acuerdo a su concepción de sistemas que evolucionan el surgimiento de subsistemas (como derecho, religión, política), cada uno de los cuales

²⁷ Si tomamos el concepto de mundo en su concepto fenomenológico, todas las sociedades son sociedades mundiales pues producen comunicación dentro del horizonte definido por todo aquello acerca de lo cual es posible comunicar. El conjunto de todos los sentidos así aludidos constituye “su mundo” y la semántica elaborada al efecto tiene que ser plausible y adecuarse a las estructuras del sistema societal correspondiente siendo ésta la construcción teórica e histórica que permite observarse como forma diferente. El sistema global no sería entonces resultado de procesos básicamente intra-sociales o uniformizadores en el desarrollo de un sistema inter-estatal. Sería algo mucho más complejo. Tal abordaje llevaría al estudio de los procesos globalización a una dimensión de lógica autonomía general, operando con una relativa independencia de lo estrictamente societal (nacional).

logra su identidad a partir de las funciones que desempeñan en el sistema. La ventaja evolutiva de esta diferenciación reside en que las variaciones de un subsistema no afectan directamente a los demás, tienen cierta autonomía. El horizonte de posibilidades de cada uno de los subsistemas se va ampliando y deja de coincidir con los de otros sistemas. Por ello, la institucionalización de unos mismos límites sociales para cada uno de los subsistemas se va haciendo problemática. Los límites de lo que tiene sentido para cada subsistema ya no se deja representar por unas fronteras territoriales trazadas sobre la superficie del planeta. De este modo, la evolución social por diferenciación produce paulatinamente una sociedad mundial.

Las sociedades globales del presente, agrega Luhmann, viven un período de readaptación del proceso de diferenciación sobre bases muy distintas a las sociedades anteriores. Si la evolución de la sociedad partió de una forma de diferenciación segmentaria a partir de la cual algunas sociedades han desarrollado formas más elaboradas y complejas de diferenciación, como la basada en la diferencia centro-periferia; la sociedad moderna ha llevado a cabo una forma de diferenciación sistémica muy diferente a la sociedad tradicional al recurrir a diferentes focos de diferenciación de los subsistemas primarios y sus respectivos ambientes, en que cada uno de ellos conformaban en principio escalas cerradas de expectativas; hoy día el proceso de diferenciación de estos subsistemas engloba a muy diversos contextos, países y franjas de población en su radio de acción, en un proceso de creciente deslocalización de las funciones societales. Luhmann pone el ejemplo de los medios de comunicación o las compañías transnacionales que son simultáneamente empresa, política, cultura y tecnología en los cinco continentes, más allá del poder de los Estados nacionales.

Y como para rematar su crítica a la teoría clásica de los sistemas, Luhmann culmina señalando la imposibilidad de un tratamiento de la sociedad mundial y su diferenciación funcional en una lógica de comparación entre sociedades. La única posibilidad que vislumbra - tal como lo ha señalado Stichweh o Richter- es ponerlas en una lógica comparativa de las ventajas y desventajas de la realización plena de esta forma de diferenciación. Operación que aísla a un plano no relevante las diferencias entre las distintas regiones y naciones, así como las dificultades a las que, como consecuencia de ello, se enfrentan ellas. Esta postura, además de tener la consecuencia

de alejarse de aquellos argumentos que llevan a un primer plano los análisis en términos de género (humano) y poner como base para la definición de una sociedad la similitud de las condiciones de vida (de los seres humanos) visto desde esta lógica comparativa no le parece a Luhmann una forma de teorizar la realidad actual. Para Luhmann la explicación de la sociedad mundial actual en tanto integrada a un sistema de la sociedad mundial y diferenciada funcionalmente sólo puede comprenderse y será relevante hacerlo si se incluye dentro de una explicación sistémica que tome como punto de partida la unidad de un sistema global que es él mismo productor de sus propias diferencias. Esto significa que no todos los elementos del sistema participan de igual forma en el sistema global. Esta forma de comprensión de la desigualdad no ha sido del todo comprendida desde la crítica que muchas veces le reclama una explicación de por un lado, la falta de uniformidad de las condiciones de vida en la sociedad mundial y, por otro, la falta de participación en las comunicaciones de dimensión global de la mayor parte de la población mundial.

Para Luhmann este no es un obstáculo a su teoría si no justamente una forma distinta pero poco actual de definir los problemas de la sociedad mundial. Su obra está llena de referencias a estos hechos y considera que esto ya ha sido resuelto por la clásica teoría de los sistemas. El mismo Wallerstein habría proporcionado una explicación de la unidad del sistema mundial que reside en la distinción entre centro y periferia, esencial en el proceso de reproducción del capital que lo constituye como tal. Si bien en el centro de las explicaciones de este teórico se encontraba la tradicional interpretación de las heterogeneidades y desigualdades en el plano mundial realizada por la sociología del desarrollo o de la modernización que considera estas diferencias como simples realizaciones históricamente condicionadas y consecuencia de la posible coexistencia de niveles dispares de desarrollo dentro de un mismo sistema (diferentes sociedades), Wallerstein habría sentado las bases de una nueva forma de comprensión al haber puesto de relieve que el desarrollo es una “forma”, una de cuyas caras es el “desarrollo” y la otra el “subdesarrollo”, y que la disparidad de niveles de desarrollo exige una explicación sistémica que tome como punto de partida la unidad de un sistema en tanto productor él mismo de tales diferencias²⁸. Esta idea es la base de la

²⁸ Un desarrollo detallado de estos procesos puede encontrarse en J. M. García Blanco (1999).

perspectiva luhmanniana aunque éste la utiliza de forma que la lleva hasta un plano de mayor consecuencia para el análisis de los sistemas sociales.

El aporte de Luhmann es decir que esta unidad sistémica debe ser entendida como comunicación que se sostiene simultáneamente tanto a un lado como en el otro de la diferencia, que para Luhmann no significa superar un problema epistemológico menor.

La globalización queda definida así operando por medio de tres instancias diferentes pero simultaneas.

Una primera, que es la que fija la distinción entre global/local, como distinción que es producto, ella misma, de los procesos de globalización. Este binomio es una referencia global. Es prácticamente imposible que alguien pueda substraerse a esta diferencia, se encuentra instalada, generalizada a nivel de todas las entidades y no sólo una categoría teórica, sino que forma parte del sistema de sentido de esta etapa del capitalismo. Justamente, de esto deriva que se reconozca a la globalización como una realidad fáctica.

Una segunda, por atribuir algún orden del que carecen estos niveles de realidad, queda definida por la instancia local. Lo local a partir de la diferencia anterior genera sus propios códigos (hay un mundo local, con sus reglas, sus referencias, sus sistemas de comunicación, etc.) que permiten a este mantener cierta autonomía aunque funcionando como sistema abierto que participa de comunicaciones de orden global (el conocimiento, las informaciones y muchos elementos de este sistema queda definido por la reciprocidad con otros sistemas locales, con los que, a su vez, comparte la referencia a un entorno global) que se especifican el lo local.

En tercer lugar, la instancia global, con sus estructuras y comunicaciones, también operando por contacto con sistemas nacionales, generando sus propios referentes que tienden a imponerse como categorías invariables que guían la comunicación de orden mundial. Muchos creen reconocer en esta instancia el surgimiento de una cultura global, en tanto actividad de establecer distinciones,

clasificar, segregar, definir fronteras, dividir a las personas por categorías, interviniendo por operaciones de semejanza y diferencia sobre la conducta de todos los seres humanos en función de estos referentes.

La globalización como comunicación parte de la implicación de estas dos instancias. Comunicar, en el sentido que le ha tendido a dar Luhmann, parte de una propuesta de implicación de estas dos instancias. *Implicación* supone que uno necesita del otro para definirse, y de su relación depende que cada uno pueda continuar con su propia autopoiesis. Implicarse es el opuesto, por tanto, a *adaptación*, lo que supondría que una relación determinística de uno sobre el otro. La relación que mejor describe este concepto sería, entonces, la que “*una es presupuesto de la otra*”. Este es el sentido que Luhmann le atribuye al concepto de *acoplamiento estructural*, en tanto el entorno sólo puede afectar al sistema en cuanto produce eventos que se reelaboran internamente en el sistema. Cada sistema local puede describirse como acontecimientos comunicacionales que operan simultáneamente, están acoplados estructuralmente, disponiendo cada uno de sistemas de regulación autónomos, mecanismos de autoobservación, esto es, de reflexión propios, que adquieren en su carácter interdependiente, globalmente, el carácter de *sistema de sociedad mundial*.

En referencia a esta dinámica, Luhmann propone operar con una distinción inclusivista de niveles de orden de la comunicación, reconociendo que una misma comunicación puede participar de varios niveles sistémicos –y ello aunque se postule una creciente diferenciación de la relación entre éstos. Esta relación inclusiva entre los niveles de comunicación permite entender que el nivel sistémico intermedio entre lo “macro” y lo “micro” (entre lo local y lo global), es decir, el de las organizaciones, es también el mecanismo que más frecuentemente facilita la conexión entre lo uno y lo otro, lo que significa que la pertenencia a las organizaciones suele hacer las veces de acceso a la sociedad mundial como mecanismo productor de oportunidades de acceso a la comunicación global. De manera que, por ejemplo, una comunicación puede pertenecer a un sistema de interacción (micro), ser interactiva, formar parte al mismo tiempo del entramado comunicativo de la organización (sistema organizacional) y, a través de ésta, integrarse en una conexión comunicativa global.

Con la redefinición de este problema de la “forma” para comprender la globalización Luhmann se interesa no del estudio de las “formas societales específicas” asumidas país a país, tal como se hizo clásicamente sin llegar a resultados convincentes, sino de las diferentes formas que asume la globalización como construcción de sentido, formas que expresarán justamente diferencias de lo local en las comunicaciones de dimensión global.

Para Luhmann lo específico y novedoso de la moderna sociedad mundial no reside en sus características sino en sus “*formas*”, es decir, en las diferencias que ella utiliza para dirigir sus operaciones comunicativas. Y las diferencias funcionales que la sociedad establece ya no son vinculables a unos límites espaciales: diferenciables territorialmente en forma de Estados sólo lo es y cada vez menos el sistema jurídico pues todos los subsistemas funcionales operan cada vez más con independencia de los límites espaciales trazados por los Estados. Las diferencias territoriales si bien no pueden ser negadas no representan la forma primaria de diferenciación de una sociedad y la evidencia más notoria es que estas diferencias se reproducen también al interior de un mismo territorio. Las diferencias de primer orden se explican como diferencias en la participación en las comunicaciones de dimensión global.

Es en este sentido que decimos que su enfoque tiene algunas aristas en común con el análisis de Robertson cuando propone el uso del concepto “Glocalización” como recurso teórico, herramienta de segundo orden, que da cuenta de la unidad del sistema global, una de cuyas caras es lo local y la otra lo global- y con sus preocupaciones por encontrar una posibilidad de abordar no sólo analíticamente sino también empíricamente los procesos de globalización²⁹. Aunque, a diferencia de éste, Luhmann a través de su adhesión a un programa de investigación socio-cibernético³⁰ deja esbozados, como retomaremos más adelante, a través de lo que denomina un programa de observación de segundo orden, los principios para iniciar una sociología de la globalización. Esto porque a través de su herramental teórico logra dejar planteado lo que también puede ser considerado un acabado cuerpo metodológico para el estudio de los sistemas sociales globales.

²⁹ Para un desarrollo de este argumento ver Robertson (1990: 15-30).

³⁰ Ver. Pintos, J. L. (1995).

II. PRINCIPALES ASPECTOS METODOLÓGICOS

Definido el concepto de globalización desde las múltiples perspectivas que han intentado abordarlo y luego de una revisión crítica de todas ellas, proponemos en adelante adentrarnos en el estudio específico de una de las formas que le caracterizan en el ámbito de interés que nos ocupa, la Sociología del Trabajo. Justamente, así como Beck ha planteado una batería de indicadores para dar cuenta empíricamente de la globalización en curso, nosotros, adhiriendo a las tesis que defienden la centralidad del Trabajo en el estudio de la Sociedad, nos referiremos a las empresas multinacionales, a la conformación de un sistema de regulación global, a los movimientos migratorios laborales internacionales, a la constitución por parte del sindicalismo de comités de empresa mundiales y a la conformación de un sistema de relaciones laborales global, como los indicadores más visibles de una globalización del trabajo en la actualidad. *En esta investigación profundizamos justamente en la globalización de las relaciones laborales.*

Sin embargo, este problema así enunciado queda definido de una manera muy abstracta como para iniciar una investigación y atado a la opción que tomemos sobre qué se entiende por globalización. Sostenemos aquí que comprender la globalización y su impacto sobre los contextos locales de presencia de la empresa multinacional será necesario e importante para la Sociología del Trabajo en tanto se superen visiones restringidas que se reducen a la propia representación objetivada de la globalización que difunde y logra imponer como discurso dominante la empresa multinacional y se logre hacer emerger las diferentes visiones como parte de una dinámica constitutiva de las relaciones que surgen del trabajo y de la propia identidad de los individuos que pertenecen a la organización multinacional en el momento de articulación de lo global con lo local. Nosotros proponemos abordar el análisis de este momento a través del estudio de las innovaciones tecnológicas en estas empresas. Por la relación que les es asignada con las relaciones laborales en términos de impactos, tomaremos como eje del análisis la innovación en herramientas de gestión, específicamente, de gestión de recursos humanos.

1. DEFINICIONES SUBYACENTES

A grandes rasgos, y más allá de los debates subyacentes que ya conocemos, cabe aquí optar entre dos grandes miradas sobre la globalización:

Una mirada que tiende a presentar al binomio global/local considerando a la globalización como lo positivo y la localización como el polo negativo de una oposición. Esta visión suele privilegiar la estrategia de la multinacional como el protagonista principal de los procesos de globalización en curso. Y, si bien es posible encontrar a su interior discursos que legitiman lo local, se trata solamente de formas de asimilación de las diferencias dentro de estrategias que, en última instancia, serán de unificación –algo que nos indicará la innecesaria distinción de un análisis centrado en el debate homogenización/heterogeneización-. Se opera, por lo tanto, dentro de una lógica de partes - todo que contribuye a mantener cohesionado el sistema imponiendo una perspectiva de orden y su estabilización en torno al mismo. Con un fuerte contenido ideológico como uno de los elementos que permite sostener lo global a pesar de la diversidad, lo local tiende a ser estructurado desde lo global y operando funcionalmente a lo global. Alcanza, si se quiere comprender la globalización desde esta perspectiva, aplicar un análisis estructural funcionalista a esta dinámica. Surgen de esta visión elementos para definir a la globalización como un proceso básicamente determinístico y excluyente, entre otras cosas.

Otra mirada, es la que tiende a presentar al binomio global/local incluidos en una dinámica donde cada uno se supone mutuamente. Si bien es posible distinguir visiones contrapuestas al interior de cada polo, esta forma de comprensión supera la visión antes planteada a través de una representación de la realidad de segundo orden. Para ello, como lo indicara Luhmann, no se puede razonar en términos de estrategia de los actores, porque ni lo global ni lo local deberían ser reducidos a acciones, sino que es necesario distinguir los sentidos que fluyen en el sistema constituyendo a la comunicación como el componente principal sobre los que se construye la globalización como una “forma” con dos caras, que incluirá tanto procesos de globalización de lo local como localización de lo global. Y a pesar que la local no se integra a estos procesos de forma uniforme y su participación en las comunicaciones de orden global

no alcanza aún las dimensiones que sí ha alcanzado la empresa multinacional, esta posibilidad se mantiene abierta y sin que necesariamente lo local deba perder en ello su sentido común conformador de identidad nacional. Bajo esta mirada no sería necesario restringirse a estudiar lo local como producto de lo global, esto queda siempre como posibilidad, sino que lo local puede abrir su sistema a la complejidad que le impone lo global y desde sus propios sistemas de sentido integrarse a una comunicación de orden global³¹.

Optando por esta última perspectiva, el foco inicial de interés de esta investigación quedará definido como *la construcción social de la globalización al interior de la organización multinacional y en particular, los límites y las condiciones que hacen posible la construcción de globalidad desde lo local y de localidad desde lo global*. En este proceso será fundamental comprender la función y eficacia de la representación de la globalización por parte de la multinacional como principal límite de sentido para la integración de lo local en lo global.

Desde un punto de vista teórico esta elección nos supone estudiar la globalización como comunicación, restringiendo nuestro ámbito de estudio al sistema multinacional, entendiendo éste como un sistema autopoietico y autorreferencial que es productor él mismo de la diferenciación local-global. En este contexto, las herramientas de gestión son tratadas como los medios de comunicación simbólicamente generalizados.

Este rol asignado a las herramientas de gestión, en tanto *medios, por los cuales, el sistema puede ser observado en su unidad (unidad de diferencias), nos supone partir*

³¹ Callejo (1998) hace referencia a la actual sociedad como “Una sociedad que ya busca sus posibilidades de reproducción con cierta conciencia de impotencia, que demanda de manera manifiesta una investigación de lo posible, tras el general sentimiento de límite y agotamiento que se encuentra en categorías como la de posmodernidad (Jameson, 1991)”. Agregando, “Pues bien, si algo parece definir la denominada perspectiva dialéctica de investigación social, siguiendo a Ibáñez, es la inclusión del campo de lo posible. Introducirse en una sociología de las posibilidades es hacerlo en las posibilidades de la sociología. Sus posibilidades en un contexto que, al menos, cabe calificar de problemático. En estos casos: «cuando investigamos desde un contexto problemático, debemos hacer una articulación más o menos compleja de perspectivas y técnicas» (Ibáñez, 1990: 66)”.

de una definición adecuada de las mismas. Esto es, desde el punto de vista de la comunicación que se genera en torno a su implementación.

En este sentido entendemos por **herramientas de gestión** el componente referencial y prescriptivo en la organización de la empresa, del trabajo y de la producción; por ejemplo, requerimientos de formación, polivalencia, comportamientos y competencias, etc. todo unido a una autorrepresentación organizacional a la que las organizaciones apelan en términos de conformación de una **cultura de empresa**.

Desde una perspectiva comunicacional, por tanto, la herramienta no produce comunicación. Son códigos invariantes, funcionan igual que *moldes* a los cuales se *adaptan* las costumbres, tradiciones y culturas de los países de destino. De ahí la posibilidad que la empresa pueda fijar como objetivo su estandarización. Debido a estos rasgos de la herramienta, y para poder otorgarle el carácter constructorista que queremos, es que las diferenciamos de los **dispositivos de gestión**. Siendo éstos, el resultado de la puesta en funcionamiento de la herramienta en contexto. Esto es “*los tipos de arreglos que realizan los hombres, objetos, reglas y herramientas de control en un momento dado*” (Moidson, 1997; Dubar, 1998; Supervielle, 2000).

Esta distinción entre herramientas y dispositivos es el reflejo a nivel empírico de la distinción que encontramos en Luhmann entre comunicación y difusión. Decíamos que para este autor, **comunicación** es implicación entre dos instancias que operan simultáneamente, acopladas estructuralmente. Implicarse como opuesto a *adaptación*, lo que supondría una relación de determinación de uno sobre el otro. Por lo que **comunicación** deberá distinguirse de la **difusión**, siendo ésta un intento de privilegiar una instancia sobre la otra, la *adaptación* sobre la *implicación*.

Para el análisis que nos proponemos hemos elegimos una herramienta de gestión en concreto, un **sistema de evaluación de desempeño**, aplicada por el Banco a partir del año 1999. Como herramienta, este sistema puede ser descrito con anterioridad a su análisis empírico. Abordarlo como dispositivo es uno de los objetivos de esta investigación. La evaluación de desempeño estudiada es una matriz dispuesta en filas y columnas que presenta, en disposición de las filas una serie de factores (que

técnicamente pueden ser considerados variables), y en el plano vertical, una serie de valores o categorías de estas variables o factores que se puntúan del uno al cinco:

ESCALA GRAFICA PARA MANDOS					
FACTORES	Insuficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Desempeño Laboral	Habitualmente no alcanza el nivel requerido	En ocasiones trabaja por debajo del nivel requerido	Trabaja dentro del nivel requerido	Con frecuencia supera lo exigido	Habitualmente supera lo exigido
Calidad del Trabajo	Habitualmente produce un Trabajo no confiable y preciso	En ocasiones produce un trabajo no confiable ni preciso	Produce un trabajo preciso y confiable	Con frecuencia supera la producción de un trabajo preciso y confiable	Habitualmente presenta la actitud que supera en precisión confiabilidad lo requerido
Iniciativa y Criterio	Habitualmente no logra anticiparse a los problemas	En ocasiones no logra anticiparse a los problemas	Normalmente anticipa la presentación de problemas	Con frecuencia anticipa la presentación de problemas	Habitualmente anticipa la presentación de problemas y los resuelve
Relaciones Interpersonales	Habitualmente no se relaciona adecuadamente con los demás	En ocasiones no se relaciona adecuadamente con los demás	Se relaciona normal y adecuadamente con los demás	Con frecuencia su relación con los demás estimula y mejora el trabajo en grupo	Habitualmente su relación con los demás estimula y mejora el trabajo en grupo
ESCALA GRAFICA PARA NO MANDOS					
FACTORES	Insuficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Desempeño Laboral	Habitualmente no alcanza el nivel requerido	En ocasiones trabaja por debajo del nivel requerido	Trabaja dentro del nivel requerido	Con frecuencia supera lo exigido	Habitualmente supera lo exigido
Organización Planeamiento y control	Habitualmente no logra planificar, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados	En ocasiones no logra planificar, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados	Planifica, organiza y controla normalmente las tareas de sus subordinados	Con frecuencia planifica, organiza y controla las tareas de sus subordinados asegurando el cumplimiento de las mismas	Habitualmente planifica, organiza y controla las tareas de sus subordinados asegurando el cumplimiento de las mismas
Liderazgo	Habitualmente no motiva a su personal el	En ocasiones su personal se encuentra indebidamente	Motiva y orienta a su personal dentro de lo	Con frecuencia motiva a su personal dentro de lo	Habitualmente su personal presenta una muy fuerte

	que se encuentra desmotivado y desorientado	desmotivado y desorientado	esperado	esperado	motivación y esta orientado en su trabajo
Relaciones Interpersonales	Habitualmente no se relaciona adecuadamente con los demás	En ocasiones no se relaciona adecuadamente con los demás	Se relaciona normal y adecuadamente con los demás	Con frecuencia su relación con los demás estimula y mejora el trabajo en grupo	Habitualmente su relación con los demás estimula y mejora el trabajo en grupo

Fuente: BBVA (Argentina-Uruguay): 2000

Cada casillero de la matriz tiene una breve definición indicativa para el evaluador. Esta misma herramienta, a su vez, varía de acuerdo a la escala jerárquica de los evaluados, de acuerdo tengan personal a su cargo (mandos) o no (no mandos), tal como se muestra a continuación:

Por último, conviene también hacer una precisión más acabada de lo que hemos denominado *cultura*, ya que cumple un papel dominante en la producción y reproducción de las herramientas, así como en el estudio de los dispositivos de gestión, lo que fuerza también a nuestra reconsideración.

En este sentido cabe destacar la distinción entre *cultura*, en su carácter moderno y el uso que le asignamos en nuestra representación de la organización y el cambio. El primero, es el que ha tomado el discurso del *management*, y por mucho tiempo también la Sociología, haciendo referencia a un plano observacional y descriptivo de la sociedad que se muestra como auto-representación. Algo que ha servido a la sociedad como ideal hacia el cual orientar el cambio. Lo importante desde nuestro abordaje es que esto se ha conseguido trabajando siempre comparativamente, señalando siempre aquello que queda “fuera de la cultura”. La cultura se genera pues, a partir de estas comparaciones y, su estudio, por tanto, se justifica en el trabajo de investigación comparativa.

Justamente, a partir de este carácter comparativo que siempre tiene la definición moderna de cultura es que nosotros nos permitimos poner el énfasis en la existencia de

diversas culturas y afirmarnos en el argumento 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 nuestro punto de vista.

2. PRINCIPALES ELEMENTOS METODOLOGICOS

En tanto definimos nuestro objetivo como la observación de sistemas organizaciones complejos, aclaremos aquí brevemente qué entendemos por esta forma de identificar y describir una realidad que, bajo este concepto, es siempre, realidad construida, incluso por el observador.

El objetivo de la observación de segundo orden es pasar de una investigación tradicional, orientada a “objetos”, a la de observar observadores que en su operar construyen los mundos en los cuales se desenvuelven. Para ello debemos penetrar en la retícula y formas donde se seleccionan observadores con valor informativo y sus recursos de observación. Estos últimos son, *“las normas con arreglo a las cuales observan (se distinguen), organizan (construyen la diferencia), valoran (priorizan) y dan sentido al ambiente cotidiano. En otras palabras, representaciones que nos remiten a los modos de entendimiento y de comunicación, mediante los cuales se construye la realidad del mundo vivido cotidianamente”* (Arnold, 1999).

Diremos que un observador de segundo orden es un tipo de observador externo, orientado a la observación de observadores y sus respectivas observaciones. Desde su posición no sólo puede observar lo que sus observadores indican y describen *–el qué observan–*, sino también captar los esquemas de diferencias con que marcan tales observaciones y trazan sus propias distinciones en la realidad *–el cómo observan–*. Se constituye así en un observador privilegiado en la medida en que un observador no puede observar por sí mismo, en su perspectiva interna y sin ayuda, sus propios esquemas de distinción, es decir, precisar *cómo ve* cuando está viendo. Esto le obliga al observador a observar los esquemas de diferencias ajenos con los propios y desarrollar la capacidad para distinguir entre ambos.

Por otra parte, el observador de segundo orden, *al observar conjunto de descripciones, puede combinar puntos de vista y con ello revelar lo que sus observadores, desde sus parcialidades, no pueden ver, es decir, identificar estructuras latentes, ciegas para sus usuarios. Así la latencia refiere a las posibilidades de observar y describir lo que otro(s) observador(es) no puede(n) observar ni describir* (Arnold, 1999).

Por ejemplo, si nuestra pretensión es observar la globalización estamos observando una *forma*, una de cuyas caras es lo global y, la otra, lo local. Desde esta perspectiva la globalización puede ser observada desde los esquemas de diferencias generados por las multinacionales o por las sociedades locales pero recordando siempre que estos procesos de observación son autorreferenciales y, en tanto adolecen de esta condición, no pueden dar cuenta de ellos, no pueden dar cuenta de cómo observan. Verbigracia, la globalización implicará procesos de localización desde una opción globalizadora iniciando procesos que podrán ser interpretados como deslocalización desde otras áreas. Por eso lo que se localiza es lo global. Y cuando se globaliza desde una posición particularista nunca lo que se pretende es privilegiar lo global a favor de lo local sino expresar lo que desde una perspectiva puede ser enfatizado como proceso de localización y desde otra lo será de deslocalización a favor de una globalización. Los puntos de vistas de los observadores son siempre parciales, pues no distinguen los esquemas con los que ellos ven. He aquí la consideración de una diversidad de perspectivas ante una perspectiva que tiende a mostrarse como única. Aquí reside la relevancia que adopta para nuestro estudio la perspectiva del investigador como observador externo, alguien que estaría en la condición de dar cuenta de los esquemas de diferencias con que operan tanto las empresas multinacionales³² como los agentes locales³³.

³² Por ejemplo, localización de riesgos globales, descentralización de la autoridad con control central, diversidad de interpretaciones en torno a una narrativa única.

³³ Por ejemplo, los mecanismos que utilizan los sistemas nacionales para, tras la intervención de las empresas multinacionales, cerrar sus fronteras de sentido para autorganizarse. A esto nosotros agregamos que para tal operación es necesario que estos sistemas se sustenten en un “mundo social” que lo preceda y que le dé realidad. Entendemos por “mundo social” siguiendo a Shibutani, citado por Anselm Strauss (1967) a “*un universo de respuesta recíproca regularizada, una arena en la cual existe una suerte de organización, un aire cultural cuyas fronteras no son delimitadas por un territorio, ni por una pertenencia formal sino por los de una comunicación eficaz, algo así como un submundo en nuestro lenguaje corriente*”. Al

Al privilegiar las formas comunicativas en la observación de tales procesos, el lenguaje será aceptado como uno de los medios de comunicación simbólica por excelencia y le será asignado un rol fundamental como vehículo de los diferentes discursos y principal medio de significación, por medio del cual se expresan el poder (las relaciones de dominación) y la ideología como mecanismo reflexivo de los sistemas³⁴. Por esto la centralidad que le otorgamos al concepto de práctica discursiva y, por lo tanto, a los textos recogidos y recopilados junto al método de análisis denominado “análisis del discurso”.

Por lo tanto, bajo la observación de segundo orden pueden incluirse diversas técnicas (e incluso métodos y teorías) orientadas a la investigación de las categorías, significados y orden simbólicos constituyentes de realidad. Entre ellas, “*las que mejor empalman con la observación de segundo orden son las de tipo semiótico y cognoscitivo que postulan que los sistemas observadores están supeditados en redes de significaciones, coparticipativamente producidas y externalizadas a través del lenguaje*” (Arnold, 1999). Desde esta posición se experimenta la cultura como “*continente de comunicaciones recursivas, basadas en la aplicación de esquemas de distinción*” (ibídem) que determinan las concepciones (construcciones) de la realidad.

Durante la investigación realizamos esta tarea con tres tipos de técnicas:

Observación participante: Esta técnica nos posibilita estar incluidos, hasta donde nos permitan las circunstancias, en la cotidianeidad de los grupos en estudio. Cabe destacar que esto ha sido facilitado en la medida en que la autora forma parte de un equipo asesor del sindicato bancario en el país de destino³⁵.

hacerlo los sistemas de relaciones laborales se transforman en una de las expresiones del mundo social que los sustenta.

³⁴ Recordando a Bourdieu (1988), sostenemos que “*el lenguaje no es sólo una medio de comunicación y conocimiento, sino también un instrumento de poder. Por él uno busca no sólo ser entendido, sino también ser creído, obedecido, respetado y distinguido. Las formas de poder fusionan el significado de lo que es dicho con lo que se está diciendo sobre eso. El significado de lo que es dicho es siempre una noción críptica y compleja que parece eludir a un análisis satisfactorio*”.

³⁵ En el anexo figuran las actividades, tareas y periodo de la observación participante.

Entrevistas: Esta permite, bajo el marco de eventos comunicativos controlados aprehender, desde los interlocutores individuales, los sistemas culturales en sus propios términos.

Recopilación de documentos (datos secundarios): Esto es, aquellos que exponen la cultura desde el punto de vista de los intérpretes. Se recopilaron (y es importante destacar que en esta operación de selección cumplieron un rol fundamental los entrevistados como facilitadores de la información) todos aquellos documentos, discursos, análisis y otros textos que hicieran referencia al mundo social de los bancarios.

Con tales instrumentos pretendimos acceder a los esquemas de distinción y compenetrarnos en las redes (selecciones de sentido) de observación que nos interesaban. Por otra parte, aclarar que, si tomamos a los individuos y no a los colectivos, no fue para rescatar sus perspectivas idiosincrásicas, sino como “*usuarios de los medios observacionales e interpretativos disponibles en el repertorio de sus comunidades*” (Arnold, 1999). Por este motivo, la muestra de entrevistados fue decididamente intencionada, respondiendo a criterios socioestructurales³⁶.

Se realizaron entrevistas en la casa matriz y en las filiales. Del lado empresarial, se entrevistaron en la casa matriz los responsables de recursos humanos, relaciones laborales y relaciones internacionales. Si bien la investigación se centraría en el análisis de estos bancos en Uruguay, interesó entrevistar también en otros países de América

³⁶ Dado que entendimos metodología como estrategia para construir el objeto de estudio, la muestra fue delimitándose a medida que tomaba cuerpo la investigación. Por lo tanto, el muestreo debe ser entendido como perspectiva abierta al análisis en función de la saturación de los datos. En este sentido, cabe recordar la definición de muestreo teórico de Glasser y Strauss, en tanto, este es concebido como “*el proceso de recolección de datos para generar teoría mediante el cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información buscar y dónde encontrarla para desarrollar dicha teoría tal como surge de la información*”. Por último, precisar que muchos de los informantes fueron entrevistados por segunda vez en el correr de la evaluación, al mismo tiempo que pasaron por distintas instancias de devolución de la información como forma de validar los resultados alcanzados.

Latina, en la medida en que consideramos que esto permitiría abrir el alcance de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas en la casa matriz. Así, se completó la muestra teórica de entrevistas a nivel gerencial con gerentes de recursos humanos en Chile y Uruguay.

Del lado sindical, se intentó cubrir dos planos de intervención del sindicalismo. Por una parte, ponernos en contacto con la experiencia a la que han estado abiertos estos actores en los últimos años en el plano internacional. Se entrevistaron en este caso a los encargados de esta área, tanto en España como en la coordinadora que se formó a nivel del Mercado Común del Sur (MERCOSUR)³⁷. Para seguir profundizando en las representaciones sindicales, también se realizaron entrevistas a los secretarios generales de las secciones sindicales de Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de Trabajadores (UGT) en España como también a los Presidentes de los sindicatos bancarios de Uruguay, Argentina y Chile, además de otras entrevistas a delegados sindicales de menor jerarquía³⁸.

Para el análisis de los datos se utilizaron, procedimientos inductivos para el desarrollo de categorías teóricas (Glasser y Strauss, 1967) y la construcción de sistemas categoriales a partir del análisis de contenidos comunicativos a través del análisis del discurso.

Por último queremos agregar que en cuanto a la investigación empírica aquí desarrollada practicamos básicamente la definición metodológica de la “*grounded theory*”³⁹. En este sentido si bien presentamos un conjunto de hipótesis de partida, éstas han surgido de un fuerte trabajo inductivo previo y de familiarización con los datos⁴⁰.

³⁷ Refiere esta sigla al mercado común que se formó en el sur del continente, del que forman parte, Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

³⁸ Se entrevistaron en Uruguay a las Mesas Representativas (representación sindical a nivel de empresa) de los dos bancos seleccionados. Las fechas de entrevistas como la pauta figuran en el anexo.

³⁹ Ideada por Hughes pero que serán Glasser y Strauss, más adelante, en 1967, quienes le darán esta denominación.

⁴⁰ La “*grounded theory*” no es un modelo basado en los principios hipotético deductivo implicando la verificación de teorías preestablecidas a través de datos empíricos (*testing*

En este marco, la teorización (*generating theorie*) a partir del trabajo de terreno corresponde a un proceso generativo más que verificatorio, porque el procedimiento inductivo significa que la teoría está enraizada (“*grounded*” en su lenguaje, en castellano también traducida por “fundada”) en el terreno y los conceptos producidos a partir del fenómeno del que dan cuenta. Ella desemboca pues sobre la cuestión de articulación entre conceptos y materiales empíricos. Este último problema también se relaciona con la relación entre las palabras de la gente y las palabras del sociólogo. Al respecto, Hughes no era partidario de la construcción de un lenguaje esotérico, es decir crear designaciones a conceptos como lo hacen Glasser y Strauss, sin embargo, ello no reduce el problema, porque la utilización de lenguaje por sociólogos aún si es sacado de la vida cotidiana se somete a criterios de rigurosidad que no son los utilizados por la gente. También significa que la “*grounded theory*” aún basándose en lo que “la gente dice y hace”, implica como procedimiento de investigación, procedimientos analíticos precisos y se apoya en la producción de categorías.

Sabemos que si bien la adscripción teórica al construccionismo social no implica automáticamente la adopción del análisis del discurso⁴¹ en esta investigación vuelven a coincidir como se está haciendo recurrente dentro de esta corriente⁴². Tal opción, sabemos que no es fácil de presentar, ya que el análisis del discurso se niega a ser utilizado como técnica tanto que como método: es imposible que podamos encontrar alguna instrucción de uso antes de su aplicación y éste siempre queda atada a la intuición y la capacidad de interpretación del investigador. Sin embargo, diremos que aquí lo usaremos para perseguir la deconstrucción los textos producidos en el contexto de la vida organizacional de la multinacional.

theories) Sino que presupone una aproximación inductiva atada a la investigación (*discovey of theorie*). Este procedimiento es portador de una inversión de la prueba, ella modifica la imputación de validez de una teoría porque el trabajo de terreno es concebido como una exigencia a priori y no como el test empírico de una teoría.

⁴¹ Si bien se sabe que la adopción de este método está muy generalizada a través de los construccionistas, sin embargo, hay que reconocer que la denominación de construccionista social adhiere a muchas corrientes teóricas y no todas coinciden en enfocar la investigación de la misma manera. De esta forma se ha visto entre estos autores tanto el uso de métodos cualitativos como cuantitativos y más de un autor que no se considera adscrito al construccionismo usa análisis del discurso, tal como lo indican Burman y Parker (1993).

⁴² Ver Burr, V. (1995:157 ss.)

Para ello hemos de practicar un análisis que nos permita explicitar las representaciones contenidas en los mismos. La deconstrucción sin embargo puede entenderse de varias maneras:

a) *Revelar contradicciones*. De acuerdo a Derrida (1989) la tarea de deconstrucción comienza con el examen de los textos y termina cuando se han alcanzado los tres objetivos siguientes: descubrir las contradicciones internas de los textos, explicitar las connotaciones reprimidas y demostrar hasta que punto tienden a aceptar los principios que se proponían (coherencia interna). En el caso de Billig (1990), la deconstrucción toma la forma de análisis retórico ya que los textos son construidos mediante mecanismos retóricos. Defendiendo la naturaleza argumentativa del lenguaje, Billig sostiene que gran parte de lo dicho y lo escrito tiene la finalidad de persuadir a los otros de la forma de nuestros argumentos: *“Dentro del marco de la comunicación persuasiva, los autores de los textos orales y escritos defienden la validez de su discurso justificando su posición y contestando las objeciones, esto es, recurren a la retórica para producir argumentos razonables. Los discursos argumentativos consiguientemente son justificados y razonados en el sentido más literal”* (Billig, 1990:51). El análisis retórico estudia la forma como se utilizan los mecanismos lingüísticos para la construcción de versiones justificadas de acontecimientos dentro de un contexto de debate público. Los textos defenderán unas posiciones y atacarán otras, y estas posiciones pueden estar simplemente implícitas. Esto significa que deconstruir significa la lectura no sólo de lo que se dice, sino de aquello que no se dice explícitamente o implícitamente.

b) La *arqueología del saber*. Basándose en la noción foucaultiana de genealogía se propone estudiar el desarrollo de las concepciones, los discursos y las representaciones de las personas y de la sociedad en general con la intención de explicar la constitución y el mantenimiento de “verdades” y las relaciones de poder que las sostienen.

c) *Análisis del discurso propiamente dicho*. Esta forma tiene que ver con el análisis de los discursos dominantes y la explicitación de cualquier referencia implícita a la identidad y a las relaciones de poder. Un paso previo es la identificación de las posiciones de los sujetos ofrecidas por los diferentes discursos con las connotaciones políticas correspondientes. El resultado será la identificación de “los” múltiples discursos que operan juntos y se movilizan en torno a un conjunto de intereses en juego y los efectos que éstos tienen para las distintas partes implicadas.

a. A MODO DE SÍNTESES

El capítulo ha tenido su centro en la revisión de las teorías contemporáneas que asumen la explicación del vínculo social mundial. Esto es, dar contenido al concepto de globalización. De esta revisión se desprende que lo que ha dado especificidad a estas teorías y las une más allá de las distintas definiciones asumidas del vínculo social mundial es la convergencia de su trabajo en torno a un conjunto de conceptos claves que adquieren hoy centralidad en el discurso de las Ciencias Sociales y que estarían trascendiendo toda delimitación local, toda frontera regional o estatal-nacional. Algo que nos indica que también la Sociología se está globalizando.

De estos conceptos nos interesa destacar algunos. En primer lugar, la *reflexividad*. Más allá de las disputas en torno a su definición, se remarca la idea de una reflexividad generalizada, de unos sujetos habituados a pensar (y producir) su identidad (autorreflexividad) y, sobre todo, a la constante toma de decisiones (reflexividad-consecuencias). Para Beck, Lash y Urry, como para Luhmann o Giddens, la reflexividad es consecuencia de la propia modernidad. O bien es una modernidad que percibe sus “consecuencias perversas”. La propia ciencia se ha vuelto reflexiva, en el sentido que vuelca su escepticismo metodológico sobre sus propios resultados. Esto nos lleva al segundo concepto relevante, el problema del riesgo: ya nadie puede esperar indicaciones seguras de su saber.

En referencia al *riesgo* la propuesta gira en torno al reconocimiento del riesgo generalizado: que todo sea riesgo significa que todo sea decisiones contingentes sobre cursos de acción contingentes de acontecimientos a la vez que “todo está en riesgo”, algo que significa que “*todos los bienes están abiertos a la eventualidad de daños que tienen esta forma*” (Ramos Torre, R, 1999: 261), con lo que se plantea “*un retorno de la incertidumbre*”, a la necesidad de enfrentarse al “acontecimiento” como efecto no previsto, a la sociedad que desconfía de una historia abocada al progreso (Beck, 1996: 223 y ss.). El riesgo liga con la reflexividad en que es autoengendrado por la sociedad moderna y surgen de sus principios estructurales, ya sean éstos pensados en términos de modernidad reflexiva (Giddens, 1997:75 y ss.) o diferenciación funcional (Luhmann, 1996: 173 y ss.) problematizando esencialmente la tecnociencia en que se basan.

En tercer lugar, y a partir de las consecuencias del riesgo y de la reflexividad, aparecen nuevos elementos tales como la *destradicionalización* y la *individualización* (Beck, 1997). Giddens expresa esto sosteniendo la idea de la existencia de una sociedad postradicional global (de espacio indefinido) que provoca la destrucción de la comunidad local. Los sistemas abstractos han tenido consecuencias desvinculadoras y producen desarraigo, evaporando las relaciones que se fijaban con el espacio (Giddens, 1997:75 y ss.). Por otro lado, estos conceptos servirán de soporte para la idea de sujeto, su iniciativa y autonomía y la defensa de los derechos subjetivos. Este sujeto finalmente individual es un individuo fragmentado que tiene su mejor expresión en la figura del consumidor (Noya, J, 1998:69 y ss.). El consumo característico de esta etapa se caracterizaría por su creciente individualización (a diferencia del consumo de masas fordista), jugando cada día más un papel conformador de identidad. La individualización entraña un aumento de reflexividad (por lo menos de la reflexividad estética de la que hablan Lash y Urry).

A partir del énfasis puesto en uno o más de estos aspectos característicos de la globalización es que se conforman corrientes distintas con respecto a su definición. El capítulo ha hecho un repaso por todas ellas dando importancia a cada una en tanto juntas nos habilitan a comprender la globalización no como un proceso unívoco y unisignificante sino como producto de la complejidad de las actuales formas de vida y

de organización, de sus consecuencias, de los procesos que se desencadenan, de la revisión de sus propios saberes, de la forma como se adapta a la rapidez de los cambios.

Nuestra principal preocupación es cómo abordar los procesos de globalización de las relaciones laborales a través de un enfoque de la problemática que supere aquellas visiones centradas en la primacía de los sujetos y/o de las estructuras. Se trató justamente de encontrar la o las formas en que la Sociología ha dado cuenta de la globalización a través de estas características. Esto es, no como producto de estructuras, porque las estructuras se encuentran sometidas hoy a la lógica del “acontecimiento” (imprevisto); no de la acción de sujetos, porque éste se encuentra inmerso en el círculo autorreferencial de la doble contingencia: las expectativas de las acciones de ego depende de la contingencia de la acción del alter. Y además porque los niveles de contingencia son hoy cada día más dependientes del contexto, algo que pone en evidencia la inseguridad (o riesgo) a la que están sometidos los agentes y las estructuras.

Por tanto se trató de encontrar un enfoque abierto a la comprensión del “acontecimiento” como fenómeno atado a la globalización. El acontecimiento, el riesgo, dominan la dinámica de las organizaciones complejas que tratan incesantemente de ajustarse a éstos, sea que se exprese a través de las fluctuaciones del mercado y la demanda, en la inestabilidad del trabajo o los incesantes cambios en la actividad productiva. El hecho es que el acontecimiento tiene una incidencia extraordinaria en el mundo productivo de hoy al que las multinacionales parecen tener muchísima más capacidad de adaptación que otras empresas. Pero para responder a estas situaciones las multinacionales han impuesto el paradigma de la empresa como referente global. Cada vez más se impone a sus trabajadores en todo el mundo este referente que demandan al trabajador que administre su propio trabajo y su vida como una empresa. Lo que implica también un desarrollo de su capacidad reflexiva y una actitud más activa con respecto al trabajo que les permita hacer frente a los imprevistos.

La globalización así entendida cambia los referentes tradicionales de los trabajadores quienes pierden capacidad de reposicionarse frente a unos acontecimientos que penetran en el “taller” y se instalan en lo cotidiano, teniendo amplias consecuencias

sobre sus vidas, en y fuera del trabajo. Este acontecimiento puede ser observado desde distintos puntos de vistas. Si tomamos como referencia de esta operación de observación la definición dada por Luhmann en tanto “aplicar criterios de diferencias”, la distinción, sobre la que se construye el acto de observar, marca distintos lados desde los cuales pararse para hablar de la globalización y hacer frente a lo que ella implica.

La globalización puede suponer la pasividad y la subyugación de lo tradicional por lo nuevo. Este escenario plantea la posibilidad de que lo global se imponga sobre lo local neutralizando su capacidad de acción. Las empresas multinacionales llevarían la ventaja en el diseño de estrategias que hagan frente al acontecimiento, así que deben adaptar los ambientes locales imponiendo su orientación. Es el punto de vista que han tendido a subrayar los defensores de la idea de globalización como convergencia.

Pero también existe la posibilidad de una intervención activa y constante de lo local. Este escenario plantea dos formas de posicionamiento. O bien lo local se abre a los acontecimientos pero haciendo énfasis únicamente en su capacidad de respuesta local teniendo que negar la presencia y el peso de, por ejemplo, las empresas multinacionales. Algo que parece imposible dado que estas empresas se erigen como causa y consecuencia de los procesos de globalización. O bien lo local se plantea actuar “reflexivamente” frente a estos procesos y a la intervención de estas empresas en el medio local, comprenderlo, analizar sus causas, sus razones, los riesgos que conlleva, sus medios de intervención, de modo de participar en el control de los acontecimientos y, por tanto, en sus efectos. Algo que no se sostiene solamente con la demanda de más informaciones o más coordinaciones, en ello las necesidades de comunicación superan con creces los procesos de transferencia de información o las modalidades tradicionales (jerárquicas) de coordinación porque ni lo que sucede en el entorno ni las respuestas de las multinacionales pueden ser previstas por anticipado, con lo que tampoco su solución.

Nosotros planteamos que esto sólo es posible si apelamos a una sociología centrada en el concepto de comunicación. Comunicación que implica entonces no sólo información y participación en estructuras de orden global sino también comprensión: de la realidad del otro, 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 (en sus consecuencias).

Adoptando esta última posición es posible abrir lo local a su participación, por lo menos como posibilidad. Que lo local asimile lo global y el acontecimiento y todo lo que le rodea, se vuelva algo de la vida normal de una organización desde el momento en que ésta, aún actuando desde una posición central, antes de adaptar sus respuestas al entorno, empiece por ordenar sus informaciones internas, posibilitando la participación de todos sus elementos y la comprensión de las selecciones tomadas, esto es, sus acciones respondan a decisiones del sistema que son producto del sistema como unidad.

Esta forma de manejarse de la empresa multinacional frente a los acontecimientos a los que se enfrenta en la sociedad del riesgo supone asumir que la comunicación es el componente esencial para el funcionamiento del sistema. Y si el sistema en su complejidad abarca niveles tan distintos como una estructura internacional de roles de dirección hasta la especificidad del contenido de una tarea o una función que se suma a un cargo, podemos decir que la comunicación hasta en el nivel de *“la interacción es de ahora en adelante una cuestión central para mejorar el desempeño de la organización”* (Zarifian, 1999:183). De hecho, así lo entienden las empresas al dar prioridad a la regulación de la mano de obra a través de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos aunque a la hora de tomar decisiones estratégicas “lo humano” no necesariamente cuente y adquiera el carácter de la vida social, concretamente, de la interacción.

Adoptar una postura centrada en la comunicación como comprensión (en el sentido que lo entendió Luhmann) significa, comprender las particularidades de los ambientes locales de presencia de la empresa multinacional, en todos sus niveles, desde lo societal hasta la conformación de instancias más específicas como son los mundos sociales productivos, las culturas del trabajo, etc. en el sector y en el lugar de trabajo.

Esta situación plantea muchos desafíos al Sindicalismo en tanto significa que también ellos, acostumbrados a mirarse como agentes locales, deben globalizarse.

Porque al reconocer el impacto de estas empresas va junto al reconocimiento que también *“tienen que posibilitar, estudiar y practicar el nuevo juego de la política politópica o multilocal”* (Beck, 2000:193) que juegan las multinacionales esquivando a los Estados nacionales. El desafío de estos movimientos civiles transnacionales será *“distanciarse éticamente de esta política”* que alimenta las diferencias, incluso los enfrentamientos entre localidades, a través de la práctica de aceptación y cultivo de las mismas, a la vez que sacan fuerza política de conflictos conformadores de identidad nacional.

En palabras de Beck (2000:193) *“deben combatir y desarrollar y una racionalidad de regulación de conflictos transnacional en sus respectivo entorno nacional-cultural”* (...) *“debe haber movimientos y partidos ciudadanos de origen francés, norteamericano, polaco, alemán, japonés, chino o sudafricano que trabajen con ellos en los diferentes puntos de vista de la sociedad global para la implantación de instituciones reguladoras de conflictos”* (*ibídem*). Con esta comprensión posnacional de la política se estaría formando el medio y la conciencia de una sociedad civil global.

Este desafío para el Sindicalismo consiste no sólo en establecer comités de empresa regionales y mundiales y la creación de las estructuras constitucionales adecuadas, sino que además hay que garantizar el que estos organismos tengan pertinencia y facultades y no se les consideren meramente como banales centros de tertulia o como organismos que están a la entera disposición de la empresa.

En resumen, lo que se sugiere es que con el crecimiento de la organización desde lo local y con la emergencia de la polifonía rápidamente puede construirse una contra política de la globalización como construcción desde lo local bajo el argumento que este cambio puede ir acompañado de una pérdida del poder centralizador de la multinacional.

En estos términos, pueden pensarse las relaciones de poder a través de las cuales los directivos centrales esperan mantener el control por encima del sistema extendido, lo cual consideran esencial para la ejecución de estrategias racionales, puede progresivamente ir perdiendo eficiencia. En este sentido se retoman los argumentos de

Beck con la esperanza de demostrar que *el proceso de globalización no necesariamente es acompañado por la disolución de poder local dentro de la organización sino que es posible encontrar nuevas formas de construcción social cada vez más requeridas, formas que implican la realidad local dentro del proceso de globalización pudiendo llegar a debilitarse el control monológico de representación y con él el poder de la empresa y su singular la estrategia organizacional. Significa esto que lo local puede asumir la reflexión de estos procesos, dando valor a su cultura, a sus valores y sus metas como institución que se está globalizando dando fuerza a lo que otra forma permanecería reprimido. De este modo las tecnologías de la gestión que construyen el cambio organizacional global afrontarían potencialmente la tardomoderna o posmoderna polifonía de la organización.*

CAPÍTULO SEGUNDO:

HACIA UN MODELO COMPRENSIVISTA DE LOS VÍNCULOS EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL: DE LA PROBLEMÁTICA DE LA DIFUSIÓN A LA COMUNICACIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar los antecedentes teóricos en torno al estudio de las corporaciones multinacionales y su gestión (global) de las relaciones laborales. En este recorrido se hace especial hincapié en los conceptos sobre los que se estructuran estas teorías.

Sintéticamente podemos señalar que la literatura ha tendido a dar prioridad a dos dimensiones organizacionales como claves en la difusión de modelos de relaciones laborales por parte de las multinacionales: la dimensión política, expresada a través del estudio de las formas de coordinación internacional. Fuertemente interpenetrada con esta función política, aparece la función cultural y su eficacia en la construcción de una representación global por la que la organización intenta motivar a sus integrantes a su implicación y participación. En estas dos dimensiones aparecen las nuevas tecnologías de gestión asumiendo su papel como estructurantes. Esto es, a nivel político, como medio de difusión de un modelo de relación laboral y, a nivel cultural, construyendo las condiciones sobre las cuales es posible sostener unos valores y una identidad sobre los que reposa la cultura organizacional.

Los tres conceptos que destacamos en esta presentación son, el **“programa de coordinación internacional”**, en el que se ha hecho hincapié en la literatura para dar cuenta de la dimensión política de la multinacional, el concepto de **“cultura corporativa”** o **“cultura de empresa”**, según la referencia literaria. Por último referiremos al concepto **“recurso humano”**.

En este recorrido, el capítulo busca profundizar en la definición de estos conceptos y para ello se abre a otras posturas y apela a diferentes enfoques en el estudio de las políticas de recursos humanos. Siempre con el fin de poder observar los fenómenos que se tratan de explicar en toda su complejidad.

En este sentido se distingue una mirada “oficial” de la gestión de recursos humanos -que corresponde a la mirada “normativista” e “individualista” asociada a una visión monológica de la organización y sus recursos- como contrapuesta a la visión “pluralista” -abierta al reconocimiento de otros actores y sus voces dentro de la organización- y a una mirada “crítica” -centrada en el carácter ideológico de estos procesos e interesada en revelar los mecanismos por los cuales la política logra imponerse e imponer una representación y los procesos por los que es asumida por el resto de los actores⁴³.

Cualquiera de ellas es importante en esta investigación en la medida en que son expresiones de las diferencias en la forma en que el *management* de recursos humanos o especialistas en personal, expresan como ven ellos a la gestión de recursos humanos o de personal y a la gestión de relaciones laborales, y más específicamente, qué rol cumplen y cuál deberían cumplir.

En cuanto el objetivo de esta investigación es hacer un aporte a esta discusión proponiendo un reabordaje de estas teorías donde el centro de la problemática sea la innovación y en tanto ésta puede ser abordada a través del concepto de “comunicación”. Una vez repasada la literatura y señalados los conceptos más destacables de los respectivos enfoques, se los retomará redefiniendo su lugar desde la problemática de la comunicación.

I. EMPRESAS MULTINACIONALES COMO SISTEMA POLÍTICO

La literatura ha tendido a concentrarse en dos grandes líneas de explicación para dar cuenta de la variedad de formas con que las empresas multinacionales orientan sus programas de coordinación internacional. Estos enfoques, básicamente funcionalistas, nos brindan las claves para comprender la relación entre el tipo de programa que utiliza

⁴³ Sin embargo, no todas estas funciones que se le asignan a la gestión de recursos humanos son ni explícitas en el discurso organizacional, ni conscientes en todos sus efectos por los participantes de la organización, y bajo este entendido es que surgen las concepciones críticas en la gestión de recursos humanos.

la multinacional y su estructura organizacional. Básicamente se afirma que, o bien las multinacionales operan con diferentes grados de centralización, descentralización dentro de un mecanismo que es esencialmente "jerárquico", o de lo contrario, las multinacionales empiezan a evolucionar hacia una forma de organización en "redes" como forma que se adapta mejor a las exigencias del mercado actualmente. Se trata de dos "formas de coordinación internacional" extremas que se derivan de la variedad de principios por medio de los cuales es posible para la multinacional ejercer el poder organizacional. Frente a éstos se levantan una serie de críticas que tienden a indicar el carácter estático y prescindente del contexto de muchos de estos enfoques.

La opción por uno u otro programa orienta acciones selectivas diferentes, estableciendo criterios de acción también diferentes. A partir de fijar esta relación y apoyados en una acumulación de estudios de casos centrados en diferentes empresas y controlando variables como el sector, país de origen o país de destino, concluyen que existe una clara asociación de los diferentes grados de autonomía o control central con las diferentes formas corporativas de la empresa multinacional.

Esta diferenciación en la estructura corporativa de la empresa multinacional ilustra los diferentes tipos de articulación entre las casas matrices y las filiales de acuerdo al grado de centralización-descentralización del control. Los extremos están dados por aquel tipo de compañías que unen a sus subsidiarias ajustándolas a las nuevas estrategias determinadas por las *headquarters* (compañías etnocéntricas) y aquellas que permiten a sus subsidiarias comportarse con total autonomía y adoptar la cultura empresarial nacional en que ellas operan -aunque el control siga estando centralizado (compañías policéntricas). Ambas tienen en común la tendencia hacia cierto grado de homogeneización en la gestión que en muchos casos parece estar asociado al desarrollo de una "cultura de empresa" y, en consecuencia, la "internacionalización de la cultura de grupo" (Goold, Campbell, 1987; Edwards, Ferner, Sisson, 1993; Evans, Lorange, 1989). Las posibilidades de acción de las empresas variará, claro está, de acuerdo a variables tales como el sector, el país de origen, tamaño de la empresa multinacional, etc. Este último enfoque es sostenido por aquellas teorías que subrayan el papel de la "cultura del entorno como contingencia" (Maurice, Sellier, Silvestre; 1987).

1. Coordinación por jerarquías

La forma corporativa más tradicional es la de “empresa conglomerado”. Esta modalidad de empresa refiere a la capacidad de cubrir un sector con subsectores o varios sectores de una única empresa, mientras la centralidad está puesta en la casa matriz que coordina las actividades de las subsidiarias a través de un complejo sistema de jerarquías.

Actualmente, estas formas han evolucionado hacia la adopción de una fuerte "*divisionalización*", originariamente característica de las firmas americanas e inglesas, como parte del proceso de integración de mercados internacionales de productos y, en Europa, por la construcción del mercado único europeo. De esta forma, la corporación central devuelve actividades a las divisiones corporativas pero manteniendo un control central. Cada división dirige por sí misma operaciones, negocios, líneas de productos, recursos funcionariales (personal, ventas, marketing, finanzas, etc.), controla el desarrollo, producción y venta de productos, teniendo responsabilidad en los resultados financieros a este nivel (*low level*). La corporación matriz, por contraste, retiene el control de toda la dirección estratégica y la monitorización de la performance en las divisiones manteniendo el control sobre los resultados financieros a más largo plazo (*high level*).

Estudios como los realizados por Margison (1993) han llegado a estas conclusiones. Por ejemplo, a través de un estudio de caso en la multinacional Nestlé se describe detalladamente un proceso de reestructura en la compañía por la que ésta ha buscado alcanzar cierto grado de descentralización otorgando mayor autonomía a las filiales. El caso detalla como la empresa deja atrás toda una tradición de fuertes departamentos funcionales y adopta una estructura basada en siete nuevas "unidades estratégicas de negocios" con responsabilidades de estrategias mundiales para diferentes grupos de productos (tales como café o bebidas) con un rol estratégico que, junto a los recursos correspondientes, dan a cada unidad un grado de autonomía e influencia en la negociación de la firma reforzando la interdependencia de las diferentes corporaciones unitarias y reduciendo el rol clave de las casas principales.

Otros investigadores tales como Perlmutter (Dowling y Schuler, 1990) se refieren a este fenómeno como una evolución natural en el carácter de estas empresas, sugiriendo que hay una natural progresión de compañías “etnocéntricas”, estrechamente controladas y dirigidas por corporaciones centralizadas, hacia formas de “policentrismo” y hacia formas geocéntricas con más poder de competir e incrementar la competitividad. En palabras de Hedlund (1994), avanzan hacia corporaciones “heterárquicas”, en oposición a “jerárquicas”. De todas maneras aquí han sido unidas bajo el mismo subtítulo porque se piensa que se trata de diferentes formas de descentralización dentro de un mecanismo de coordinación que no deja de ser jerárquico (en oposición al mercado o a las redes como los otros mecanismos posibles de coordinación).

2. Coordinación por redes

Quienes describen la coordinación mediante la configuración de redes anuncia que en la actual realidad globalizante ésta es la modalidad llamada a sustituir no sólo a los mecanismos jerárquicos de cooperación sino también al propio mercado como regulador de los intercambios. Basados en análisis empíricos de la estructura y la práctica de las grandes empresas de alcance global tildan a las anteriores investigaciones de "anticuadas" y sugieren que el surgimiento de las redes internacionales de firmas, y de subunidades de firmas se perfila como la forma de organización básica en una economía global (Castells, M; 1996; Ghosal y Barlett, 1990).

En esta dirección Ghosal y Barlett (1990) ven cada firma operando como partes de mutua dependencia dentro de una red en la que cada componente posee recursos de poder que parcialmente son fuente de relacionamientos con otros actores locales -gobiernos, proveedores, clientes, etc. -; lo que Forsgren (Ferner; 1993) prefiere llamar “*internacionalización de segundo grado*”: a su interior las partes componentes de la corporación negociarían bastante las jerarquías, configurando una suerte de aproximación a un sistema político que constituye una suerte de sistema ajustado, vinculado, homogéneo y jerárquicamente controlado. Otros autores (Handy, 1992;

O'Toole y Bennis, 2000) van más lejos, llegando a hablar de "*nuevo federalismo de las multinacionales*" tales como *Asia Brow Boveri*, *Coca Cola* o *Benetton*, empresas donde funciones tales como investigación y desarrollo o responsabilizarse por los productos particulares, pueden ser desarrollados por diferentes subsidiarias o divisiones internacionales dentro de la organización global.

Tales redes se concentrarían alrededor de una empresa multinacional importante o se constituirían en virtud de las alianzas y la colaboración entre estas empresas (Castells, M; 1996). Su desarrollo se habría dado paralelo a una rápida expansión de las alianzas internacionales, joint ventures y uniones transfronterizas de varios tipos como estrategias a través de las cuales las compañías buscan una respuesta a la nueva internacionalización de las condiciones de los mercados y nuevas oportunidades de negocios. Tal como lo plantea Castells, a medida que el proceso de globalización de las economías aumenta, las empresas multinacionales responderían formando redes que trascienden fronteras, identidades e intereses nacionales y evolucionando sus formas organizativas hacia "redes internacionales" donde las empresas funcionan en interconexión (Castells, 1996) o aún, pudiendo ir más allá, hacia formas de descentralización que formarían redes dentro de las redes, incorporadas a entornos culturales e institucionales específicos (naciones, regiones, localidades) que las afectan en diferentes grados, aún cuando las redes poseen ciertas características, como la asimetría.

Lo dicho anteriormente no se contradice con la posición defendida por Ghostal y Barlett (1990) cuando definen a las empresas multinacionales como "una red interorganizativa" o "una red metida dentro de una red externa". Volviendo a remarcar en sus escritos las necesidades a las que se ven obligadas las empresas de alcance global como consecuencia de la fuerte competencia que se deriva de la globalización de los mercados y del fuerte cambio tecnológico -que vuelve al equipo y sus herramientas de gestión constantemente obsoletas y obligan a las firmas a poner constantemente al día su información sobre productos y procesos. En este contexto la colaboración entre empresas se reafirma como la principal forma de compartir costes y recursos, lo que sería mucho más difícil de lograr a través de lo jerárquico como principio de coordinación.

Castells (1996) hace referencia a este modelo, y citando el trabajo de Dieter Ernst, describe cinco tipos de relaciones a través de las cuales se organiza la mayor parte de la actividad económica en las principales industrias. Estas son: a) las *redes de proveedores*, definidas para incluir acuerdos de subcontratación, manufactura de equipo original (OEM) y manufactura de diseño original (ODM) entre un cliente (la “compañía central”) y sus proveedores de insumos intermedios de producción; b) las *redes de productores*, definidas para incluir todos los acuerdos de coproducción que permiten a los productores en competencia unir sus capacidades de producción y sus recursos financieros para ampliar su cartera de productos y su cobertura geográfica; c) las *redes de clientes*, definidas como la previsión de vínculos entre las compañías fabricantes y los distribuidores, los canales de mercado, los revendedores de valor añadido y los usuarios finales, ya sea en los principales mercados de exportación o en los internos; d) las *coaliciones de normalización*, iniciadas por los fijadores potenciales de las normas globales con el propósito explícito de encerrar cuantas más firmas sea posible en su producto patentado o norma de interfaz y, e) las *redes de cooperación tecnológica*, que facilitan la adquisición del diseño de un producto y la tecnología de producción, además permiten una producción y un proceso de desarrollo conjunto logrando que se comparta el conocimiento científico genérico y el I+D.

II. FORMAS DE COORDINACIÓN INTERNACIONAL Y SU IMPLICACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En forma complementaria a estos estudios clasificatorios de las formas de coordinación que asumen las multinacionales, un amplio campo de investigaciones sugiere que las diferentes formas de estructura organizacional tenderán a una implicación diferente en la coordinación internacional de las políticas de gestión de los recursos humanos y de relaciones laborales. En general se sostiene que las *compañías etnocéntricas* son, probablemente en lo que respecta a recursos humanos y relaciones

laborales, firmas innovadoras y difusoras de prácticas en los países en que ellas operan, mientras que *firmas policéntricas*, descentralizadas, son probablemente adaptadas a los ambientes en que actúan (Marginson, 1993). *Es decir, las primeras son consideradas en tanto agentes de la globalización de innovaciones organizacionales y relaciones laborales, en tanto las segundas se adaptarían a los modelos locales.*⁴⁴

Gran cantidad de estudios de caso y comparativos entre países han sido desarrollados para estudiar la naturaleza de las compañías multinacionales y de la gestión transfronteriza de recursos humanos y, debido a ello, los focos de atención y las preguntas que surgen en torno al tema son variadas. ¿Cómo trabajan las políticas de gestión de recursos humanos en las empresas multinacionales? ¿Cuáles son las condiciones que permiten a estas firmas funcionar transnacionalmente? ¿Cuáles son los límites de estas acciones?

En este sentido la literatura habla de compañías etnocéntricas como compañías que centralizan las decisiones o compañías policéntricas como compañías que devuelven el poder de decisión a sus subsidiarias dentro de una amplia cultura de empresa que actúa como factor de integración fundamental. Por otra parte, estas investigaciones suelen hacer referencia a la más amplia gama de resultados posibles, desde una mera colección de operaciones que, bajo la premisa de atender un conjunto de objetivos organizacionales, conducen a la consolidación de una organización globalmente integrada, hasta aquellas situaciones, cada vez más comunes, de fracaso en el intento de difundir modelos de prácticas y la cada vez más frecuente pérdida de confianza en el *management* internacional. Como señalara Perlmutter, (1969) por todo esto y desde todo punto de vista, la evolución de las multinacionales deviene “incierta” y “tortuosa”.

Con respecto a aquellos componentes denominados “globales”, hay de hecho dos modelos explicativos de la evolución de estas empresas y, la mayoría de las veces, confunden sus argumentos. El primero, pone el énfasis en la implicación de estas compañías en la dirección de su consolidación transnacional. Por un lado, *compañías*

⁴⁴ Obviamente nos interesa profundizar en la globalización de los sistemas de relaciones laborales como posibilidad, por tanto, en los sistemas de acción de estas empresas etnocéntricas.

globales -tales como IBM, Hewlett Packard, Unilever, Citibank- mantienen las políticas de reclutar a los ejecutivos desde sus casas matrices e informar a sus subsidiarias de las designaciones claves, especificando detalladamente las políticas de recursos humanos desde el centro y sosteniendo una dirección internacional que influencia procedimientos y principios cubriendo temas tales como reclutamiento, promoción, evaluación de desempeños, políticas de remuneración, reconocimiento de los sindicatos, armonización de las condiciones laborales, entre otras.

Evans y Lorange (1989) sostienen que en el área de reclutamiento del *management* las compañías globales: *“seleccionan y retienen aquellas personas en algunos países dados quienes más estrechamente están de acuerdo con sus propios valores culturales. Ellas se adaptan a las diferencias del medio local por selecciones controladas. En efecto, reclutamiento (complementado por desarrollo y socialización de los directivos) se vuelve la función núcleo de tales firmas”*. Afirmando, *“cuando una compañía orientada globalmente, por ejemplo, Hewlett-Packard, está reclutando los directivos alemanes para llevarlos a sus plantas cerca de Munich, no están simplemente buscando algún manager técnicamente cualificado, ellos están mirando por un alemán que personalmente tenga los valores culturales de la Hewlett Packard”*. Un corolario de la estrategia de estas compañías sería entonces, la socialización y la adoctrinación en los valores corporativos y en la cultura de la empresa, algo que se vuelve clave de la actividad de recursos humanos.

El segundo modelo, basado en argumentos que ponen el énfasis en la dimensión ecológica-contextual de las organizaciones, remarca los límites o contingencias que encuentran las empresas multinacionales en su consolidación en esta dirección. Por ejemplo, en relación a la *divisionalización* que afecta hoy a las compañías globales, los autores señalan la posibilidad de que sea acompañada por una gran descentralización de las políticas de recursos humanos y de relaciones industriales a favor de las divisiones de negocios o, por lo menos, que sean acompañadas de una menor probabilidad frente a otros tipos de compañías a tener una política de personal centralizada para todos (Marginson, 1993). Las políticas de personal serían definidas de esta manera por las características y requerimientos de las divisiones de negocios. Las políticas de personal serían definidas, de esta manera, por las características y requerimientos de las

divisiones de negocios. Podría, en este sentido, existir una heterogeneidad de políticas de personal a través de las divisiones de una compañía, dependiendo esto de muchos factores, por ejemplo, del grado de integración productiva en cada una.

Otros acercamientos hacen hincapié en las características estructurales de las organizaciones y sus ambientes como factores explicativos diferenciales entre las multinacionales (el uso del término estructura cubre aquí estructuras organizacionales tanto como ambiente externo). En la literatura sobre difusión de prácticas de empleo los factores estructurales que han sido usados para explicitar la presencia y ausencia de difusión son varios pero los autores consideran cuatro de ellos:

- a) “*El país de origen*” las multinacionales de países económicamente desarrollados darían incentivos a la difusión hacia subsidiarias extranjeras de aquellas prácticas que son vistas como contribuyendo a sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, las multinacionales americanas han sido difusoras del “taylorismo” en tanto proceso de transferencia de estructuras basadas sobre la gestión de las capas más bajas del personal;
- b) “*El grado en que la producción es internacionalmente integrada*”, donde la producción es uniforme e interdependiente entre fronteras, las *headquarters* tienen un incentivo para gerenciar estos vínculos y, por lo tanto, para ejercer control sobre prácticas de gestión en las subsidiarias. Hamill (1984) muestra que esto conduce a la centralización en la toma de decisiones en el campo de las relaciones laborales, y Margison (1995) sostiene que esto promueve el desarrollo de políticas comunes en *management* de personal;
- c) “*La naturaleza de las estructuras de management internacional*”. Porter (1986) sostiene que donde la competencia es altamente internacionalizada, las multinacionales intentan “capturar los vínculos transfronterizos” parcialmente a través de la organización de divisiones de productos internacionalmente, algo que él llama “estructuras globales”. En contraste, mientras la competencia es altamente nacional o local, las *headquarters* realizarían pocos intentos de generar vínculos entre operaciones en diferentes países. Las divisiones

internacionales profundizan sus estructuras gerenciales a través de fronteras y, consecuentemente, vinculan las estructuras gerenciales internacionales en el campo de los recursos humanos. Margison et al. (1995) muestran que la estructura global también es altamente asociada con la existencia de un comité de políticas de personal globales con encuentros regulares de gerentes de personal de diferentes países y con *senior managers* trasladándose de un lugar a otro en constante reasignación internacional. Algo que facilitaría la transferencia de prácticas de gestión de personal de un país a otro;

- d) “*El método*” con que la multinacional se expande podría tener un impacto significativo en los vínculos transfronterizos. Las multinacionales tendrían mucho más posibilidades de influir en plantas recientes donde no se enfrenta a prácticas preexistentes que puedan dificultar el cambio o estructuras representativas, por ejemplo, fuerte tradición sindical, que pudieran también cuestionarlo. En definitiva, a través de una revisión de la literatura preexistente los autores señalan que estos cuatro factores se transforman en importantes argumentos indicativos de que el control sobre las prácticas de empleo en general y la difusión de prácticas en particular, es intensa donde ciertas características ambientales y organizacionales están presentes. Esto indicaría que no debe esperarse que toda multinacional esté implicada en prácticas de difusión transfronterizas.

Este enfoque no estaría, sin embargo, libre de críticas debido a su carácter evidentemente determinista, al estar sosteniendo que la difusión de prácticas es una consecuencia directa de factores ambientales y organizacionales y, consecuentemente, subestimar el alcance de los actores organizacionales en el ejercicio de elección, ejercicio que puede estar promoviendo u obstruyendo la difusión. Citando a Chile (1972): “*the many available contributions to a theory of organizational structure is not incorporate the direct source of variation in formal structural arrangements, namely the strategic decisions of those who have de power of structural initiation – the dominant coalition*”.

Una alternativa presentada por este teórico es un “enfoque político” que se abra al análisis de las políticas internas de las multinacionales y con ello, a la comprensión de las formas en que los actores organizacionales pueden manipular los recursos de poder hacia un futuro orientándolo por sus propios intereses. Como recursos de poder que pueden movilizar las subsidiarias en esta dirección de bloquear la difusión se mencionan estrategias tales como la de aquellos ambientes locales que eligen sólo consumir productos que han sido manufacturados localmente. Estudios como los mencionados cobran interés en este trabajo en la medida en que nos brindan una dimensión de la complejidad de los sistemas de relaciones laborales y porque ayudan a entender el problema en su dimensión de procesos y, en parte, porque parece más conveniente dar una respuesta al tema de cómo estas nuevas herramientas son asimiladas, que centrarse únicamente en la imposición de un objeto determinísticamente, tema que nos conduce a un cuestionamiento de las prácticas de difusión así como a una actitud más reflexiva acerca de la aceptación acrítica del discurso que sostiene estas prácticas, en la medida en que se puede estar negando toda capacidad de acción a una serie de factores contingentes que aparecen en la consideración del medio local.

En este sendero se encuentran los argumentos que ponen énfasis en los procesos micropolíticos de negociación basados en recursos de poder (Forsgren, 1993) y relaciones entre las partes de una corporación desde los que se conforman jerarquías y de los que dependen variedad de intereses (Brooke, 1974; Ferner; 1993). Reforzando tales relaciones de poder -agregan- hay otros elementos a tener en cuenta, p.e. la influencia de la inercia histórica o determinados rasgos ambientales (p.e. el peso que pueda llegar a tener las asociaciones de intereses o determinados acuerdos institucionales). Finalmente, concluyen que hay un fuerte componente nacional en el grado de centralización que parece estar relacionado con la cultura de negocios del país receptor.

El de Ferner (1993), con una clara clave interpretativa, es un aporte en esta corriente tendiente a otorgar cierto grado de contingencia al modelo, con lo que prefiere calificar tales argumentos con relación al elemento de negociación entre la casa matriz de la corporación y sus subsidiarias. Por ejemplo, en un estudio de la subsidiaria

francesa de *Components* se constató que ésta tiene mucho más autonomía en las decisiones de personal y en otros temas que sus equivalentes en USA. En primera instancia, las subsidiarias francesas exitosamente han resistido a que los nombramientos se realicen desde la casa matriz. Por otro lado, Edwards, Rees y Coller (1995) sostienen que la difusión no es una tendencia universal pero que es promovida o retrasada por muchos factores, como son: el país de origen, el grado de integración productiva, la estructuración global de la compañía y la naturaleza de los mercados de productos. La difusión de prácticas de recursos humanos debería ser vista entonces como la interacción de factores estructurales y procesos políticos internos que hacen referencia a relaciones bidireccionales entre estructuras y políticas⁴⁵. Mientras distinguen factores estructurales que promueven la difusión transfronteriza sugieren igualmente que allí donde la difusión ocurre es común estén implicados procesos que denominan “*networking within hierarchy*”.

Forsgren (1990) en un análisis de una multinacional sueca ofrece un punto de vista similar: el poder “jerárquico” de las corporaciones multinacionales es contrabalanceado por los recursos derivados desde las subsidiarias participando en “redes industriales de proveedores, clientes, gobernantes, sindicatos locales y otros”. De esta forma para Forsgren las multinacionales son “*un unido pero holgado más que un unido pero apretado, homogéneo y jerárquicamente controlado sistema político*”. De acuerdo a este argumento se impone una atención directa a los procesos de coordinación entre firmas. Ferrer y Edwards (1995) presentan una matriz para el análisis de estos mecanismos a través de los que el poder puede ser desplegado y sugieren trabajar con cuatro tipo de multinacionales creadas a partir del análisis minucioso de dos temas: cómo los procesos políticos que atraviesan a las organizaciones interfieren en la integración y cómo opera este poder en la práctica, cuáles son los vínculos entre estas dinámicas internas y el contexto de mercado.

⁴⁵ Rasgos estructurales de las multinacionales estarían influyendo en procesos políticos al tiempo que ellas mismas se desarrollan en interacción con estas políticas activas estructuralmente influenciadas. La noción es consistente con el concepto de “dualidad de las estructuras”: las personas son agentes sociales activos que reproducen la sociedad que, al mismo tiempo, tiene una estructura que influencia sus comportamientos y creencias.

Similarmente Ghoshal y Noria (1987) desarrollan a partir de un estudio a sesenta y seis casas matrices y seiscientas dieciocho subsidiarias un modelo estructural-contingente de explicación de las relaciones entre ambas de acuerdo a dos dimensiones de complejidad medioambiental en un mercado dado y el nivel de los recursos locales (Figura N° 1).

Figura N° 1 Ghosal y Noria

		Extend of local resource	
		High	low
Environmental Complexity	High	Integrative	Clan
	Low	Federation	Hierarchy

Ghoshal and Noria, 1987

Cada una de las celdas en la matriz debe asociarse con un distintivo balance entre centralización, grado de formalización y de socialización. Los dos primeros son los conocidos aspectos de la organización integrada (niveles altos de complejidad ambiental y de extensión de los recursos locales) o jerárquica (niveles bajos en ambos) y el tercero refiere al grado en que la subsidiaria sintoniza con las metas y los valores de la organización (clan), donde la centralización deberá ser moderada, el grado de formalización baja y la socialización en el ambiente local alta. Contrariamente, la forma federativa indicaría un grado de centralización moderada, formalización alta y socialización baja.

Una conceptualización similar es la que realizaron Prahalad y Doz (1987). A través de una caracterización de las multinacionales de acuerdo al grado en que las subsidiarias dependen de la matriz y del desarrollo de un complejo contexto organizacional.

En 1991 Prahalad y Doz (Figura N° 2) orientaron su estudio a los recursos básicos de poder y las relaciones de dependencia en multinacionales.

Figura N° 2 Prahalad y Doz

		Dependence of subsidiary on HQ	
		High	low
HQ sophistication in creation of org. context	High	Integrated	Autonomous
	Low	Dependent	Fragmented

Prahalad and Doz, 1981

Por último, Ghosal y Barlett (1989) proponen un modelo evolutivo de multinacionales distinguiendo entre cuatro tipos, modelo que puede ser clarificante pues sintetizan muchos de estos hallazgos:

a) *Compañías multinacionales* que tienen una serie de subsidiarias dispersas que tienden a ser altamente descentralizadas

b) *Compañías globales* que han desarrollado una acción coordinada y centralizada de aproximación a las operaciones internacionales

c) *Compañías internacionales* que dan un peso particular a la explotación de la compañía madre a través de la adaptación del resto a sus competencias. Tenderían a tener una estructura federal.

d) *Compañías transnacionales* que reflejan la incapacidad de cualquiera de las anteriores estructuras para encargarse (conducir) la creciente complejidad de los mercados. Estas se caracterizarían por contribuciones diferenciadas desde cada equipo nacional con conocimientos compartidos y con más de una matriz o red y menor de una jerarquía propia de una organización tradicional.

Por último, señalar que tales acercamientos a la dinámica de estas empresas no ha pasado por la literatura sin una correspondiente evaluación de resultados. Edwards, junto con Ferner y Sisson (1996) han revisado esta literatura y señalado algunos problemas que surgen en torno al estudio de la empresa multinacional. Estos autores exploran a través de dos estudios de casos las diferencias entre el modelo de gestión sugerido por la transnacional y la forma como este modelo se consolida finalmente. El argumento es que empresas que se sugieren como “descentralizadas” dentro de un modelo que devuelve el control y lo dispersa entre las subsidiarias tenderían a mantener el poder centralmente sólo por su propia condición de transnacional. El hecho se comprendería si se analiza la forma como actúan estas multinacionales: mientras devuelven la toma de decisiones en temas específicos a sus subsidiarias nacionales

actúan dentro de una cultura corporativa que las engloba y las mantiene integradas, algo que estaría actuando en contra de esta supuesta descentralización⁴⁶.

Otro argumento en este sentido lo proporcionan Mueller y Purcell (1992). Estos autores evalúan que en las *compañías etnocéntricas* la coordinación transnacional de las políticas y la monitorización de las *performances* en divisiones internacionales permite mantener controlables algunos efectos que no son posibles en las formas corporativas más policéntricas. En la industria automovilística que ellos estudian encontraron que las compañías donde podían hacer comparación sistemática de productividad y costos entre plantas en diferentes países tenían como resultado un poder más elevado del *management* para implementar un proceso de convergencia y homogeneización en la organización del trabajo, la flexibilidad, los grupos de trabajo y todo ello. Como ejemplo, las subsidiarias de Unilever tienen un sofisticado sistema de computación que posibilita al *management* de las divisiones comparar costos de producción a través de diferentes países; esto permite un mayor grado de intervención central, como puede ser la posibilidad de traer de la compañía inglesa cambios en las prácticas del trabajo implementados en las plantas germanas para luego realizar una exhaustiva comparación de costos. A la vez, uno de los objetivos explícitos del *management* de la Unilever es animar la alta competencia entre plantas en diferentes países.

Esta reseña, sin ser exhaustiva, nos da una idea de la extensión del debate y de la variedad de tipologías que se han creado para intentar captar las variaciones de una multinacional en su relación con el entorno.

III. EMPRESAS MULTINACIONALES COMO SISTEMA CULTURAL

En este apartado abordaremos a la empresa multinacional como sistema cultural. Esta estrategia nos permitirá entender los mecanismos por los cuales “el trabajo”, tal como es definido por las nuevas estrategias del *management* empresarial

⁴⁶ Los autores se adentran de esta manera en el estudio de los procesos por los cuales esto es conseguido, las formas que adopta el control central para crecer y como estas empresas logran

deviene la fuerza de movilización subjetiva por excelencia que impregna toda relación laboral. Un asunto que a partir de la década de los 80 cobra dimensión estratégica para las empresas en continuo proceso de modernización –especialmente empresas multinacionales- y adaptación a los procesos de globalización. El trabajo movilizando valores relacionales, de creatividad, innovación y cambio ha pasado a adquirir una nueva dimensión subjetiva que motiva al personal empleado a comprometerse con la empresa. Estos valores constituyen el eje de una nueva cultura de empresa, con un discurso que legitima la flexibilidad y la legitimidad en las nuevas formas de organización del trabajo (Wehle, B; 2000).

Además de un programa con el que la empresa multinacional orienta su política global, la internacionalización de la cultura corporativa es uno de los elementos en los que la literatura pone más énfasis para dar cuenta de la construcción de sentidos en una empresa multinacional, más allá del programa por el que opten las compañías multinacionales, sean éstas más o menos etnocéntricas o policéntricas, lo que marcará diferencias sustantivas entre ellas en torno al rol y la significación atribuidos a la cultura en el país de destino (llamada cultura contingente). Parece persistir la idea común que existe una cierta tendencia a la homogenización en la gestión -que en la literatura organizacional parece estar definido a través de lo que se ha dado a llamar la “*cultura corporativa-*”, de la que emergerán grupos de valores y características distintivas internacionalmente reconocidas en torno a la empresa multinacional y conducentes a lograr la identificación de los trabajadores con estos valores.

Algo que Casey ha dado a llamar “proceso de aculturación” como “colonización corporativa del *self*”. Lo cual no sería propio de los actuales procesos de reorganización en un mundo de globalización, pues como señala Taska (1995), el mismo taylorismo no sólo ha significado la reducción de los trabajadores a tareas operativas y reiterativas como comúnmente se le reconoce, sino también significa una forma de inculcar en la subjetividad de los empleados los valores que les conducen a identificarse con los objetivos de la compañía y con todos sus miembros; lo mismo que habrían hecho las sucesivas escuelas de pensamiento organizacional bajo el pensamiento, implícito o explícito, de que el éxito del *management* de la organización

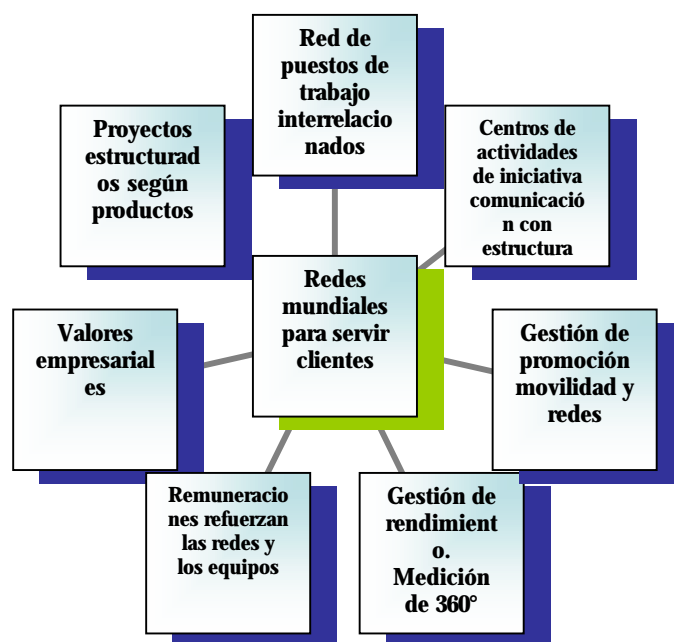
la integración corporativa para poder definir cual es la naturaleza real de este tipo de gobierno.

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.

Ilustremos la importancia otorgada a esta cultura corporativa a través de la descripción de los procesos desarrollados en los últimos años por la compañía financiera Citibank. Citibank, preocupado 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, a través de su Sección Financiera Global, empieza a ofrecer servicios únicos (en cada país el banco trata de crear una poderosa red de relaciones locales al tiempo que incrementa las capacidades y los productos de la red mundial).

Para lograrlo, la dirección plantea como objetivo competir en la creación de redes mundiales que satisficieran las necesidades de clientes por medio de una cartera flexible de productos, capaz de cambiar rápidamente. Los directivos de la empresa habían entendido que, dada la dispersión geográfica y de los productos, se encaminaban hacia la resolución de un objetivo complejo y partieron del reconocimiento de que las actitudes de los empleados del Banco, su capacidad para entablar con ellos relaciones a largo plazo y vender una cartera amplia de productos era un aspecto clave, y para ello se abocaron a lo que llamaron la creación de una red mundial de significados (una *cultura de empresa global*) e iniciaron el proceso que se describe a continuación.

Figura n° 3 Proceso de creación de una cultura de empresa global por Citibank.



Lynda Gratton: La creación de significado en la empresa, pp. 63

La creación de esta cultura global comienza con una red mundial que abarcará clientes y productos y se verá reforzada por estructuras y procesos. Para ello Citibank crea una red flexible por medio de una estructura matriz de diez “centros de actividad” funcionales encabezados por un director de los centros, actuando cada centro como unidad comercial autónoma. Cada país se atribuye una estructura de gestión que se responsabiliza de todas las operaciones. En consecuencia, aunque un empleado puede trabajar en un centro de actividad, trabaja en estrecha unión con los otros centros y su responsabilidad está unida a los otros centros.

Tal complejidad de la matriz y los objetivos empresariales también se apoyan en la reforma de la “estructura dura” de los procesos clave: los sistemas de promoción y remuneración; por ejemplo, anteriormente los empleados de Citibank tenían la seguridad que iban a hacer una carrera vertical relativamente clara, algo que se creyó no corresponde con la necesidad de lograr una organización mundial interrelacionada compuesta por equipos que se forman con rapidez y con un alto rendimiento y una constante exigencia de buen desempeño individual.

En relación con los directivos los objetivos de rendimiento comercial fueron complementados con tres objetivos de gestión: se evaluaba a los directores según su capacidad de entrenamiento, de comunicación y 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). Y para crear estos significados compartidos fue necesaria esta transformación profunda de estructuras y prácticas de gestión destinadas a apoyar y reforzar este “significado central” que integraba 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. El corolario de la estrategia en esta compañía es la socialización en los valores corporativos y en la cultura de la empresa 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, 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. Bajo esta premisa las estrategias de política organizacional, tales como las herramientas de gestión de recursos humanos, tienden a ser presentadas predominantemente como una constelación de técnicas que se orientan en primer lugar y, fundamentalmente, a manifestar una forma de empleo de la subjetividad conducente a lograr la identificación de los empleados con los objetivos y aspiraciones de la empresa. Por ejemplo, Evans y Lorange (1989) sostienen que en el área de reclutamiento del *management*, las firmas globales como Hewlett Packard: “*seleccionan y retienen aquellas personas en algunos países dados quienes más estrechamente están de acuerdo con sus propios valores culturales. Ellas se adaptan a las diferencias del medio local por selecciones controladas. En efecto, reclutamiento (complementado por desarrollo y socialización de los directivos) se vuelve la función núcleo de tales firmas Cuando una compañía orientada globalmente, por ejemplo, Hewlett-Packard, esta reclutando los directivos alemanes para llevarlos a sus plantas cerca de Munich, no hay simplemente buscando algún manager técnicamente cualificado, ellos están mirando por un alemán que personalmente tenga los valores*

culturales de la Hewlett Packard". Emerge así un grupo distintivo de características: alta rotación entre los nuevos miembros, así como algunos rechazos por parte de la cultura prevaleciente, la construcción de una "jaula de oro" de incentivos específicos en la compañía, fuerte impulso a la capacitación para animar esto que está juzgado apropiado para permanecer fiel a la compañía.

1. Perspectivas en la concepción de la cultura corporativa

Es difícil decir con precisión a que se refiere la dirección cuando hace alusión a "cultura organizacional". En un sentido simple puede ser identificado con un "conjunto de significados compartidos". Pero *¿es la cultura corporativa lo mismo que la "cultura organizacional"?*, o bien, *¿es el "clima organizacional" y la "cultura organizacional" lo mismo?*, *¿cuán inclusivo es este concepto?*, *es decir, ¿qué "no es" "cultura organizacional"?* Estas preguntas se las formula Legge (1995) y para responderlas asume dos temas centrales: a) la posición epistemológica tomada para usar este concepto y b) su inclusividad. La primera determina si la cultura puede ser "managed" (gerenciada) por todos o si el *management* está simplemente sustentando un "engaño" en el sentido de una representación particular del mundo que sostiene sus intereses alineándolos con las metas organizacionales, engaño que puede implicar incluso que el *management* pueda estar también "engañándose a sí mismo". La segunda determina cuales aspectos de la organización pueden ser buscados para manipularse cuando intentan cambiar o reforzar esta cultura.

Pero quienes han estructurado el debate en torno a la cultura organizacional y fundamentan las argumentaciones de Legge son, principalmente, Smircich (1983), Martín (1993) y Schultz (1994)⁴⁷

Smircich realiza una distinción que varía si nos inclinamos hacia una visión del mundo positivista, estructural-funcionalista o una fenomenológica, las que nos conducirían a conceptualizar la "cultura organizacional" como una variable: *alguien en la*

⁴⁷ Véase: Martín, 1993; Schein, E.H. 1990:112-5; Schein, E.H. 1983: 339-58; Smircich, L. & M. B. Calas. 1987; Schultz, M. 1994.

organización “tiene la cultura organizacional”, o como un proceso de implicación, una metáfora de raíz (“root metaphor”), que refiere a que las organizaciones “son cultura”.

Los primeros harían referencia a la cultura como una variable independiente, como si la cultura fuera importada a la organización vía sus miembros o a alguien que es producido por la organización –sus valores, lenguaje y rituales- como un producto en un proceso de producción de bienes o servicios.

Esta posición sería propia de los enfoques estructural-funcionalistas que se asientan en una metáfora biológica. Tal herencia coloca el foco de atención en la cultura como algo unitario en el sentido de “*consenso colectivo*” dentro de una organización sugiriendo a través de una metáfora orgánica que la cultura es definida funcionalmente, como un instrumento que sirve a necesidades biológicas y psicológicas del ser humano y como un mecanismo regulador y adaptativo que busca efectos estabilizadores en el sistema. La organización dispondría entonces de la cultura como otro subsistema. Tal metáfora encerraría además la idea que la “cabeza” de este organismo (la alta dirección) tiene un rol directivo en el desarrollo de esta conciencia colectiva y que una “saludable” cultura es facilitadora de la adaptación y el crecimiento organizacional.

Sobre esta posición epistemológica Schein (1985) señala que: “*Culturas fuertes son de alguna manera más probablemente asociadas con eficacia que una débil cultura y que una cultura fuerte puede ser deliberadamente creada*” (...) “*culturas organizacionales son creadas por líderes y una de las más decisivas funciones de estos líderes puede ser bien la creación, bien la dirección, y –si es necesario- la destrucción de la cultura*”.

En definitiva, con el término “*cultura corporativa*” muchos comentaristas señalan que se hace referencia a una cultura creada por la alta dirección para los empleados de menor rango. En este sentido puede calificarse la “*cultura organizacional*” como “*cultura corporativa*” dentro de un paradigma integrador que pone el énfasis en lo compartido, en aquellos rasgos consistentes entre diferentes culturas generadores de consenso, negador de las ambigüedades y que ponen el énfasis en líderes que desde dentro de la organización conducen esta creación.

Un punto de vista alternativo conceptualiza la cultura como algo que emerge de un proceso de interacción social, algo que indica que la organización “es” cultura (Smircich, 1983; Gregory, 1983). Smircich lo visualiza como un sistema de cogniciones compartidas, de conocimientos y creencias, o como un sistema de símbolos y significados compartidos que es producido y reproducido a través de negociación y que es tanto producido por la acción humana como resultado de un proceso de creación y reproducción humana. Definida en estos términos se volvería cuestionable que la dirección pueda manipular unilateralmente y exitosamente los procesos de cambio. Este enunciado plantea un punto de vista fenomenológico que se refiere al concepto de cultura que rebaja como una metáfora de raíz para entender los constructos y expresiones humanas en las organizaciones. La organización sería una cultura en sí misma.

Al respecto afirma Meek (1988:293 citado por Legge, 1995:187)⁴⁸ *“si cultura es vista como arraigada en la interacción social, esto es como algo que es socialmente producido y reproducido todo el tiempo, influenciando la conducta de la gente en relación al uso del lenguaje, tecnologías, reglas y derechos y conocimientos e ideas (incluyendo ideas acerca de la legítima autoridad y el liderazgo) entonces no puede ser descubierta o mecánicamente manipulada, puede sólo ser descrita e interpretada. Los investigadores adoptan un visión social emergente de la cultura no puede sugerir como puede la cultura ser alterada en el proceso de reproducción social. Las personas no absorben pasivamente significados y símbolos, producen y reproducen la cultura y en el proceso de reproducción pueden transformarla. Este enfoque social emergente de la cultura, también mueve a los investigadores hacia los intereses políticos e ideológicos de la dirección, hacia aquellos de la comunidad organizacional como un todo”*. En consecuencia, asumir una u otra definición de la cultura organizacional puede tener efectos sustantivamente diferentes.

Refiriéndonos al segundo aspecto remarcado por Legge, el problema de la inclusividad del concepto de cultura, también encontramos una amplitud de definiciones desde aquellas que “incluyen todo” a aquellas que “excluyen todo”. En este sentido

⁴⁸ Ver Legge, op.cit.

encontramos definiciones muy inclusivas como las de Deal y Kennedy, quienes definen cultura como “*la forma de pensar sobre el aquí*” así como la de Gregory en tanto “*sistema de significados*”. Estas definiciones pueden ser asimilables, la primera, a un punto de vista que ve a la cultura organizacional dentro de una estructura organizacional mientras que la segunda, ve la cultura organizacional como algo diferente a las estructuras, donde importan los actores y los significados que éstos dan a los procesos organizacionales. Algo que tendría efectos sustancialmente distintos sobre la dirección: si los directivos están gestionando la cultura necesitan conocer qué aspectos de la vida organizacional causa, comprende o son manifestaciones de la cultura organizacional y tomar posición por una u otra postura conllevan consecuencias muy distintas.

Al hablar de la *cultura organizacional*, Martín (1993) argumenta que hay tres perspectivas diferentes sobre lo que es *cultura*; de integración, diferenciación y fragmentación. Estas operan en función de cómo la cultura es definida según su orientación hacia el consenso, el grado de consistencia en sus manifestaciones, y su orientación hacia la ambigüedad. Es de especial interés el paradigma de fragmentación o ambigüedad (Martín & Meyerson, 1988), que plantea la preponderancia de la complejidad cultural en las organizaciones como consecuencia de la ambigüedad generada por los constantes flujos de información y cambios en el ambiente y condiciones de trabajo, lo que genera incertidumbre en los miembros. Este paradigma visualiza la cultura como poseedora de un solo significado compartido: la conciencia misma de la ambigüedad bajo el entendido de que el consenso se reconceptualiza en una forma que reconoce que los miembros culturales algunas veces cambian sus visiones de momento a momento⁴⁹.

Este argumento se expresa de forma fuerte contra lo planteado por otros autores (Schein, 1991) en relación a la definición del fenómeno cultural en función de consenso y consistencia, a partir de significados compartidos. Schein (1985, 1990, 1999) sostiene que la base de la cultura es un set de significados compartidos que define la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y sostiene que “*Si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición,*

⁴⁹ Ver. Martín (1993) op.cit. Además, Martín, J. & D. Meyerson (1988)

ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas... el concepto de compartir o el consenso son centrales a la definición, no algo sobre lo cual tenemos una elección empírica". (Schein, 1991:248)⁵⁰. La fortaleza del argumento de Schein radica principalmente en que, efectivamente, la cultura representa la pertenencia de un grupo, conceptualizada esta tanto en función de que establece límites así como genera unidad, lo que podría indicar la existencia de consenso en significados compartidos entre los miembros y la inexistencia de sentimientos de ambigüedad, o la coexistencia de ambos (Schulz, 1987)⁵¹.

Por otra parte, el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil (Alvesson, 1993)⁵² por cuanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a éste son muy ambiguas, sobre todo si consideramos que son guiadas por patrones normativos de interacción social que se asocian a interpretaciones no claras de un fenómeno o conjunto de eventos (Feldman, 1995)⁵³. En este sentido, sería de gran relevancia lo sostenido por Kottak (1994)⁵⁴ en relación al simbolismo de la cultura. El pensamiento simbólico es exclusivo y crucial tanto para los humanos como para la cultura, y en el caso de la cultura como en el caso de todos los símbolos, la asociación entre un símbolo y lo que simboliza es arbitraria y convencional; o sea, no se da una conexión obvia, natural o necesaria entre el símbolo y lo que simboliza. En el plano organizacional, esto se ve evidenciado en el hecho de que los artefactos y las creaciones tienen sentido para los miembros y de alguna manera, en apariencia, no siempre se corresponden con lo supuesto como valores y supuestos básicos subyacentes. Puede haber dos discursos a partir de las representaciones y explicaciones establecidas por el observador de la conducta de un grupo y las representaciones y explicaciones de los portadores de la cultura.

⁵⁰ Ver Schein (1990, 1991, 1999).

⁵¹ Schultz (1994).

⁵² Alvesson, M. (1993)

⁵³ Feldman, R.S. Psicología. McGraw-Hill. M

⁵⁴ Kottak, C. P. Antropología. Una exploración de la diversidad humana con temas de la cultura hispana. McGraw-Hill. México. 1994.

Finalmente, Schultz (1994)⁵⁵ plantea que el debate cultural puede realizarse a partir de tres perspectivas, el racionalismo, el funcionalismo y el simbolismo. El racionalismo y el funcionalismo derivan de las metáforas mecanicista y orgánica y visualizan las organizaciones como orientadas hacia la racionalidad y eficiencia, la primera, y como sistemas naturales orientados hacia la supervivencia, la segunda. El simbolismo, por su parte, visualiza las organizaciones como sistemas humanos que se expresan en patrones de acciones simbólicas.

Lo anterior corresponde a tipologías en las cuales se enmarcan las diferencias conceptuales del debate cultural. Es importante destacar que, así como no hay un marco estructural conceptual generalmente aceptado para debatir la cultura organizacional, igualmente esto ha generado una gran diversidad de definiciones en las que se reconocen criterios encontrados y desacuerdos teóricos en la definición del concepto, pudiéndose incluso llegar a afirmar que hay tantas definiciones como teóricos que estudian el tema⁵⁶. Es así como se rastrea el problema de origen de la cultura y se explica el hecho de que, aún luego de más de quince años de debate, el consenso se limite a admitir su existencia como característica distintiva de cada organización que le permite admitir su existencia como característica distintiva de cada organización que le permite generar mecanismos para enfrentar el entorno.

⁵⁵ Op.cit.

⁵⁶ En ese sentido, han sido desarrollados diversos paradigmas implícitos y explícitos (Harrison, 1972; Malinowski, 1976; Athos & Pascale, 1981; Deal & Kennedy, 1982, 1999; Peters & Waterman, 1982; Smircich, 1983; Denison, 1984, 1990; Sathe, 1985; Schein, 1985, 1990, 1999; Smircich & Calas, 1987; Martín Meyerson, 1988); Fillmore, 1990; Hampden-Turner, 1990; Alvesson, 1993; Schultz, 1994; Moore, 1997; Trompenars & Hampden-Turner, 1998), cuyos postulados evidencian, de alguna manera, la orientación propia de sus áreas de especialidad. Por ejemplo, el trabajo de Schein es una propuesta clínica resultante de una fuerte influencia de la psicología, la psicoterapia psicoanalítica, la teoría de las relaciones humanas y la antropología estructural; por otra parte, trabajos como los de Harrison (1972) y Handy (1995) presentan una base filosófica al abordar el fenómeno cultural, en tanto que los trabajos de autores como Deal & Kennedy (1982) y Denison (1984,1990) son propuestas basadas en una orientación eminentemente gerencial, y definidas por y hacia el desempeño en función de la eficiencia organizacional.

A todo lo anterior se suma la vieja controversia que presenta el dilema al interior del estudio de la cultura organizacional en relación a su diferencia respecto del clima. Se ha planteado que los trabajos en cultura no son sino una variación del tema de clima. Algunos autores (ver Baker en Wallace, Hunt & Richards, 1999) plantean que hay evidencia de que los dos términos han sido con frecuencia usados en forma sinónima. Sin embargo, se observa una clara diferenciación entre ambos; Ashfort (1985) habla del debate que sostiene que la diferencia radica en que el clima de una organización consiste esencialmente de percepciones compartidas mientras que la cultura de una organización está conformada por los supuestos compartidos. El clima se refiere específicamente a las propiedades motivadoras del ambiente, a los aspectos del ambiente que inducen o conducen a la excitación de diferentes clases de motivación en los individuos y que puede resumirse como el patrón total de expectativas y valores e incentivo que existe en un medio organizacional dado (Atkinson, 1964; Litwin & Tagiuri, 1968). La cultura, en tanto, son las premisas básicas de que se valen las personas y los grupos en sus relaciones entre sí y con su entorno, y que sirve de adhesivo para mantenerlos unidos.

Un último dilema, el cual tiene estrecha relación con la problemática de la ambigüedad, se refiere a la construcción de significado. Höpfl et al. (1994) y Willmott (1991) concuerdan en decir que los teóricos han tratado la cultura como una variable crítica a ser manipulada para mejorar el desempeño o como una 'metáfora de raíz' para describir y explicar los fenómenos sociales en las organizaciones y que ha habido una consecuente ausencia de análisis crítico en la literatura, poniendo como ejemplo específico de esto el modelo cultural de Schein.

En este sentido, ha sido argumentado (Linstead & Grafton, 1991) que el término es utilizado para una cultura pensada por la gerencia y que es transmitida, marquetada, vendida o impuesta al resto de la organización, bajo el supuesto gerencial del derecho de manipular los aspectos sociales del trabajo. O sea, se facilita que los empleados desarrollen un sentido de significado y propósito, siendo que la lealtad hacia la organización se ve incrementada con el sentido de identidad de los individuos. Y ciertamente esta premisa de la organización como mecanismo proveedor de identidad colectiva y sentido de propósito ha sido planteada por autores con marcada orientación

marquetera (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Denison, 1984, 1990), desde una visión orientada a la ventaja en el mercado de productos y servicios en función de la imagen pública positiva que otorga a las organizaciones.

Cabe reflexionar que el aspecto determinante no es tan sólo cómo la cultura organizacional afecta a los individuos y su construcción de la realidad, sino un análisis más cuidadoso en relación al poder de las organizaciones para 'administrar' la construcción de significado. La idea tras la comprensión de la cultura organizacional debiera ser la de entender las dinámicas que generan individuos y grupos de modo que la organización sea facilitadora del desarrollo de relaciones internas y externas para que los individuos puedan manejar en forma adecuada y efectiva los problemas de integración interna y adaptación externa. Esto llama a una exploración del significado de la cultura a partir de la comprensión de los procesos metodológicos mediante los cuales se llega a la cultura organizacional como concepto analítico y, posteriormente, a una reflexión crítica sobre las dinámicas operantes en la construcción de creencias, valores y procesos sociales.

Resulta significativo reconocer que la explicación a algunas supuestas inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de sus miembros hacia acciones para lograrlo, encuentra explicación en la cultura organizacional. En este sentido, puede ser destacado el gran aporte que reviste el reconocimiento de las características de la cultura de una organización como eje a partir del cual la organización da sentido a la presencia organizacional de sus miembros, reduciendo la divergencia en la estructura de los mapas de trabajo.

Al respecto cabe mencionar como ilustración de este tipo de estudios los realizados por Gergen y Whitney (1998). Éstos exponen el modelo de organización de la empresa *Sloan- Becker*, la primera con oficinas distribuidas en EEUU y Canadá, y *Becker Ltda.* en el continente europeo, con sede en Gran Bretaña. La atención está dirigida en esta investigación a una serie de dificultades que las mencionadas empresas habrían hallado en el camino de su planificación para la integración de la corporación y en el ejercicio del poder. Un factor agravante de estos problemas es identificado en las diferencias entre el estilo directivo y el *ethos* cultural dentro de las dos compañías. Como forma de superar esto, se expone la manera como los directivos de ambas firmas

trabajaron juntos y con participación de otros colegas en recursos humanos para generar un código de valores empresarial (o corporativo), un set de principios y aspiraciones para los empleados, con el fin de mantener las metas de la organización, cualquiera sea el nivel. Este código no sólo sería diseminado a través del material de imágenes y sostenido a través de la conversación sino también, por medio de un meditado plan ideado para inculcar estos valores en el trasfondo de la interacción cara a cara. Como ejemplo exponen la portada del folleto interno titulado “*Simply Better*” (simplemente mejores) donde se exponen los principios básicos del día a día para los empleados, folleto que ha sido distribuido en la empresa acompañado por una serie de talleres de entrenamiento a directivos que asumirían la función de difundirlo.

Los autores usan este caso como un ejemplo de iniciativa para llevar adelante la creación de una cultura corporativa unificada, una cultura que operará en sintonía con la visión de los gerentes. Esto no tanto para señalar los esfuerzos de esta iniciativa para que resulte eficaz sino para indicar las importantes limitaciones a las que se ve enfrentado este esfuerzo de la organización en la invocación de una representación abstracta. Particularmente destacan los siguientes problemas:

Cambio de contexto: el punto aquí es remarcar la idea *wittgensteiniana* según la cual el sentido de las palabras depende, primariamente, del contexto en el que están insertas (*embedding*), o, esencialmente del uso social dentro del contexto material (o dentro del marco de Wittgenstein, el uso dentro del juego del lenguaje insertado dentro de una particular forma de vida). En este sentido señalan como “*a pesar de la producción esclarecedora de la semiótica y la teoría literaria, con el reciente vuelco a la lingüística paradigmática, el significado de las palabras no se deriva, ni de la capacidad del lenguaje para hacer mapas de la realidad ni tampoco de la capacidad del interlocutor para hacer el contenido cognitivo manifiesto*”⁵⁷.

Desaparición del autor: además de la pérdida del contexto físico también habría que tener en cuenta aspectos ausentes en el intercambio social que prestan al lenguaje su poder elocucionario.

⁵⁷ Gergen (1996: 121).

La pérdida del discurso del acto potencial: cuando la comunicación es abstraída del contexto normal en el intercambio, también se pierde la capacidad para funcionar como categórica preformativa, la acción en sí misma; o “el retroceso de la voz y de la identidad del receptor”. Todo este deterioro de la autoridad central sería acompañado por dos factores relacionados con la comunicación tecnológica. En primer lugar, las condiciones tecnológicas de la organización globalizada fomentan nuevamente el dominio por monitoreo con un des-balance de fuerzas que deterioran el control. Junto a la certeza de la pérdida de la capacidad del nivel más alto de los directivos para monitorear, las condiciones del empleado y su organización a nivel local se realzan. Tanto la accesibilidad cara a cara como la tecnología electrónica (e- mail, teléfono, etc.) permiten a los empleados al nivel local una conceptualización de ellos mismos como unidad con valores específicos, necesidades y visión de equidad.

Reflexionando en torno a estos elementos los autores llegan a plantear la posibilidad de la emergencia de la “*Organización Polifónica*”. Considerando las nuevas formas de organización representacional junto a otras formas tradicionales ven la posibilidad de debilitar el “monólogo original” por la construcción de una forma de organización paralela. Con la fuerza del monólogo debilitada y la globalización polifónica tomando su lugar estaríamos frente al cambio del modo de diálogo de la vida organizacional: “*en la organización polifónica el monólogo es remplazado por el diálogo en medio de voces constitutivas de culturas y subculturas. En la organización polifónica podemos remplazar el lenguaje del sistema por el SYSTASE⁵⁸*”. *El systase, desvinculado del sistema, es una concepción de la organización sin una voz central o eje alrededor del cual el orden es establecido, puesto que cualquier orden es conseguido como resultado de “chapuza (patchwork) del lenguaje pragmático que vibre todo el tiempo”* (Lyotad & Thébaud, 1985).

2. *El origen de la gestión de recursos humanos*

Estos desarrollos en torno a las culturas corporativas, si bien no son una novedad en el campo de la teoría organizacional, lo que agregan en su consideración en

⁵⁸ Debería entenderse este término como “práctica colectiva en continuo proceso”.

esta etapa de cambios globales es la centralidad se le ha otorgado al capital humano en el desarrollo de las organizaciones.

La historia del concepto “capital humano” puede rastrearse bibliográficamente en la tensión entre dos orientaciones potencialmente incompatibles que han sido denominadas por la literatura, el enfoque tradicional sobre el “personal” y el enfoque sobre los “recursos humanos”, o bien, los enfoques “asistenciales” contra los enfoques centrados en el “control”.

En efecto, los primeros enfoques sobre la gestión del personal que se dan en el tiempo enfatizan el lado relacionado con el personal y la función asistencialista. Antes de surgir como un rol específico, la gestión de personal estaba asociada a reformas sociales como, por ejemplo, la legislación sobre tiempo y condiciones de trabajo, sobre todo para las mujeres y niños, o la instalación de beneficios en las fábricas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, como ser, cantinas, aprovisionamientos médicos para la motivación de la fuerza de trabajo, etc., lo que configuraba un modelo de relaciones laborales paternalista. Ya en 1912 Edward Cadbury en su libro *Experiments in Industrial Organisation* establecía una conexión íntima entre asistencia y eficiencia: “*the supreme principle has been the belief that business efficiency and the welfare of employees, are but different sides of the same problem*”.

Pero es en el período de interguerras cuando esta estrecha relación se puede ver más claramente siendo que la función de personal ya no sólo incluye lo relacionado con el “ambiente de trabajo” sino también actividades dirigidas a articular mejor una particular tarea con cada trabajador individualmente considerado. Desde entonces los especialistas en gestión de personal adquieren funciones de especificar roles, reclutamiento, selección, formación, tareas de monitoreo para fijar tiempos e investigación sobre el proceso de trabajo. Como señala Torrington (citado por Legge, 1989, p.11) “*The personal manager was learning to operate within bureaucracy, serving organisational rather than paternalist employer objectives*”. Pero las innovaciones más grandes en la función de personal devienen cuando aparecen las ideas acerca de la gestión de personas en el trabajo desarrolladas en el *management* científico de Taylor (1911), el *management* administrativo de Fayol (1949) y el movimiento de

las Relaciones Humanas de Mayo (1933), desde donde la gestión de personal adquiere un carácter científico que le legitima como ciencia social.

Por la diversidad de estas fuentes no fue extraño que las ciencias sociales no manejaran en este periodo una interpretación homogénea sobre estos cambios. Por un lado, se argumenta que la elección de la gestión científica y administrativa del personal implica la aceptación de la filosofía de la racionalidad y de la eficiencia, mientras que la adhesión a la escuela de las relaciones humanas demuestra una conciencia de las limitaciones de los modelos racionalistas de control gerencial y una continua tradición en lo que concierne al desarrollo y la asistencia en el trabajo de los individuos. Algunos críticos sugieren que la escuela de las relaciones humanas liga convenientemente el paternalismo asistencialista con la búsqueda de eficiencia y el propósito de concebir a los trabajadores como personas requiriendo cierta medida de respeto y realización en el trabajo, todo ello buscando aumentar la eficiencia a bajo costo.

La Segunda Guerra Mundial y el período de pleno empleo habrían señalado la emergencia del “*consenso negociado*” como el nuevo rol atribuido al *management* de personal. Los acuerdos en torno al pleno empleo y el reconocimiento de los sindicatos en la post-guerra combinado con el establecimiento del Estado de Bienestar habrían dado nuevas oportunidades para estrechar los vínculos entre la función de personal y la búsqueda de eficiencia. Con el pleno empleo se priorizan las tareas de reclutamiento y selección y con el crecimiento de la afiliación y el poder sindical la negociación del salario. Al tiempo que el aumento de las industrias nacionales encuentra en éstas el desarrollo de varias formas de consulta que otorgan mayor responsabilidad al proyecto de “*consenso negociador*”.

A partir de 1960 tres nuevos desarrollos en la gestión de personal empiezan a surgir especialmente en las grandes compañías con mayor expansión internacional expresando la preocupación en la eficiencia de la organización como un todo. Este hecho nos va a ir acercando a la consideración del personal como recurso humano. Torrington refiere como primer modelo el del “*organisation man*” señalando su origen como reacción al modelo del “*consenso negociador*”, especialmente a los altos niveles de negociación al nivel de las plantas y de malestar industrial al finalizar la década de

los 60 y comienzos de los 70. Este personal, identificado como “*organisational man*” intenta desarrollar una más abierta y efectiva cultura organizacional, tanto entre el *management*, como entre el *management* y la fuerza de trabajo, logrando una organización más flexible, algo que contribuiría a la adaptación más eficaz a los cambios mundiales, a las nuevas tecnologías y a las expectativas de los empleados y de los consumidores.

La influencia del modelo taylorista que hasta entonces impulsaba a las empresas a buscar el rendimiento del trabajo, reduciendo los tiempos muertos o inútiles y aumentando la rapidez de las operaciones, habría producido no sólo un formidable aumento de la productividad y, sobre todo, de la intensificación del trabajo, sino también toda una serie de rigideces, contradicciones mismas de la organización taylorista que fueron creando un número cada vez mayor de disfuncionalidades y una organización del trabajo deshumanizada, lo que habría contribuido al crecimiento de unas relaciones laborales deterioradas, al igual que en la calidad de los productos. La década del 80 y los procesos de modernización habrían traído exigencias de certificación de los productos en función de normas de calidad internacional y una nueva relación cliente-proveedor a las que sólo se podría hacer frente poniendo el énfasis en la gestión de personas en tanto “recursos humanos”. Esto es, dándole importancia a ciertos valores considerados como desalienantes que implican una mayor autonomía frente a los modelos jerárquicos tayloristas y un mayor compromiso individual. El éxito de las empresas japonesas, como fue el caso de Toyota y la expansión de la microinformática en los años ochenta ampliarían el campo de las técnicas tradicionales de gestión empresarial de las *business schools* norteamericanas de los años cincuenta. La difusión del modelo norteamericano del “*management for objectives*” (*MBO*) complementariamente llevó a una distinción más clara entre la “administración de personal” y la “gestión de recursos humanos”.

El énfasis puesto en la eficacia más que en la eficiencia y el uso de las técnicas de cambio cultural basadas en dinámicas de grupo fue denominado por algunos como modelos de “*innovación desviante*”. Es decir, un intento de los especialistas de ganar su aceptación intentando reflejar en los valores del negocio una reflexión sobre lo social, todo esto en un período de liberalización y protesta como el que se vivía en esa década.

El énfasis es puesto en el desarrollo de las “nuevas filosofías del *management*” más abiertas y confiadas en culturas organizacionales capaces de responder flexiblemente a los cambios⁵⁹.

A pesar de esta clara distinción entre los dos modelos aún son varios los comentaristas e investigadores que encuentran dificultades para poder distinguir claras diferencias entre gestión de recursos humanos y gestión de personal. Algunos señalan que si bien los departamentos de personal han pasado a llamarse departamentos de recursos humanos no es fácil encontrar cambios evidentes en los roles atribuidos a unos y otros. Mientras otros sostienen que si bien las diferencias son de énfasis más que de forma, las mismas se han vuelto esenciales. Y en este sentido la literatura también se tiende a preguntar: *¿Hay diferencias sustantivas entre “gestión de recursos humanos” y “gestión de personal”?*

Aquellos trabajos comparativos que tienden a afirmar que hay claras similitudes entre los modelos llamados normativos de la gestión de recursos humanos y aquellos modelos basados en el *management* de personal (Guest, 1987) argumentan que los dos modelos enfatizan la importancia de la integración de las prácticas con las metas organizacionales. Particularmente en el caso de los americanos aún no pueden afirmar que el lenguaje ha cambiado. Los argumentos básicos son:

a- Los dos modelos enfatizan firmemente el *management* de línea, es decir, las relaciones entre *management* y el personal que no caen en esta categoría

b- Ambos modelos en la mayoría de las instancias enfatizan la importancia de individuos desarrollando totalmente sus habilidades para su propia satisfacción personal para hacer sus “mejores contribuciones” a la organización. Torrington y Hall al respecto subrayan que en ambos modelos se habla de la deseable mutualidad y recíproca dependencia entre empleados y

⁵⁹ Actualmente esto es denominado de otro modo, por ejemplo, “*learning organisation*” pero entonces esto fue interpretado en términos de “*muerte de la burocracia*”.

empleadores en orden de obtener consentimiento con los objetivos organizacionales

c- Los dos modelos identifican personas “correctas” en los trabajos “correctos” como un importante medio de integración de las prácticas con las metas organizacionales, incluyendo en ello el desarrollo individual

Por otra parte, las diferencias entre modelos normativos de gestión de personal y de recursos humanos serían más aquellas de significado y énfasis que de sustancia:

a- Muchas afirmaciones sobre *management* de personal tienden a verle como una actividad que es fuertemente orientada a empleados que no ocupan posiciones gerenciales siendo el desarrollo de éstos tratado como una función independiente. Por su parte, la gestión de recursos humanos no sólo enfatiza la importancia del desarrollo de los empleados sino también y particularmente en el desarrollo de los equipos gerenciales.

b- Si bien los dos se orientan a iluminar al management de línea, el foco es diferente. En el enfoque de personal el rol de la línea es mucho más una expresión del punto de vista que todo “*manager manage people*” mientras que al de la gestión de recursos humanos se le reconoce más como un *business manager* responsable por coordinar y dirigir todos los recursos en la unidad de negocios y lograr los mejores resultados del resto de los empleados. La integración entre políticas de personal y la estrategia de negocios no sería pasiva sino que éstas serían una parte integral de esta estrategia como facilitadoras de los medios para alcanzarlas.

c- La tercera diferencia es que la gestión de recursos humanos enfatiza el *management* de la cultura organizacional como una actividad central para el *senior management*. A pesar que otros modelos han proclamado esta consigna desde mucho tiempo antes, éstos no habrían logrado integrar totalmente a todo el personal siendo puesto más el énfasis en el personal superior.

En definitiva, las diferencias de énfasis entre ambas estrategias se volverían esenciales para definir un *management* más estratégico, siendo que una de las conclusiones a las que conducen estos trabajos es que la diferencia entre ambas es simplemente semántica. Por otra parte, Fowler (1987) insiste en que lo importante no es tanto *¿qué son...?* sino más bien *¿quién habla acerca de esto...?*. En este sentido la gestión de recursos humanos es vista como el descubrimiento de las políticas de personal por el alto *management* con vistas a instaurar un control más efectivo sobre la fuerza de trabajo, posturas que ha caracterizado a las escuelas más críticas de la gestión de recursos humanos. En estas escuelas serán fundamentales las conceptualizaciones en términos de “tecnologías del poder”, como lo estudiara Foucault, en términos del señalamiento en sus últimos escritos, haciendo referencia a la emergencia de una “sociedad postdisciplinaria”⁶⁰, como “tecnologías de la gobernalidad”.

3. *Perspectiva normativista en la gestión de los recursos humanos*

La idea subyacente al concepto positivista de cultura corporativa es la existencia de variables culturales que podrían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a la maximización de los niveles de rendimiento de los empleados y, al mismo tiempo, a la minimización de los niveles de lo que es visto como resistencias disfuncionales a los resultados organizacionales. Este acercamiento es claramente visible en estudios que señalan la utilidad de animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de altas recompensas tales como retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño, gestión de carreras y otras técnicas de gestión de recursos humanos. Un punto de vista que puede ser asimilado dentro de lo que en la literatura se tiende a reconocer como acercamientos teóricos orientados hacia *modelos normativos*, más interesados en encontrar el conjunto de herramientas (herramientas de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución) basadas en el principio de “modelos óptimos” (“*best practices*”) desarrolladas bajo la expectativa que su implementación conducirá a una más estable, satisfecha y productiva fuerza de trabajo.

⁶⁰ Y que Deleuze denominaría “*sociedad del control*”. Cfme. Deleuze (1990).

En estos enfoques la Gestión de Recursos Humanos suelen convertirse en una suerte de mapa, modelo o teoría según los diferentes autores, que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas y políticas con cierta utilidad económica. En la necesidad de justificar estas recomendaciones, los teóricos se respaldan, más que en cualquier otra disciplina, en los aportes de la psicología y 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 satisfacción⁶¹. Como consecuencia de este respaldo, sus planteamientos se focalizan con especial énfasis en lo individual, de modo que la gestión de recursos humanos evalúa preferentemente las relaciones entre determinadas prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos y actitudes y conductas individuales, evaluando sus resultados en términos de la justicia que se deriva de estos procedimientos. 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. En consonancia con su positivismo subyacente, su epistemología es hipotético-deductiva.

Antecedente de estas propuestas serían las populares formulaciones desarrolladas por el modelo Harvard. Este modelo sugiere que hay, en efecto, un grupo superior de “*policy choices*” en recursos humanos, detallando como deben ser conectadas en una situación específica. En esencia, este modelo señala que elecciones

⁶¹ Existen diferentes modelos para entender cuales son estas necesidades que diferencian el comportamiento de la fuerza de trabajo desde esta disciplina. Por ejemplo, Maslow (1943) señala dos principios para entenderlas: a) solamente influyen en la conducta las necesidades satisfechas y, b) las necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia, siendo éstas, o bien, necesidades inferiores: fisiológicas, de seguridad (como la seguridad en el empleo) y sociales (participación, relaciones de grupo, etc.), o bien, superiores, de estima (necesidad de prestigio y confianza en uno mismo) y de autorrealización (el deseo de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser, enfrentarse a nuevos retos y así, desarrollar la creatividad). Otros autores como Hersberg (1959) señalan complementariamente una clasificación entre factores de mantenimiento: aquellos necesarios para mantener un nivel de satisfacción como el sueldo, la seguridad en el empleo, las condiciones laborales, el prestigio en función del puesto, los procedimientos y políticas de la organización, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales. Por otro lado, estarían los factores de motivación, intrínsecos al trabajo y ya no contextuales que, a diferencia de los anteriores, al no estar presentes no serían

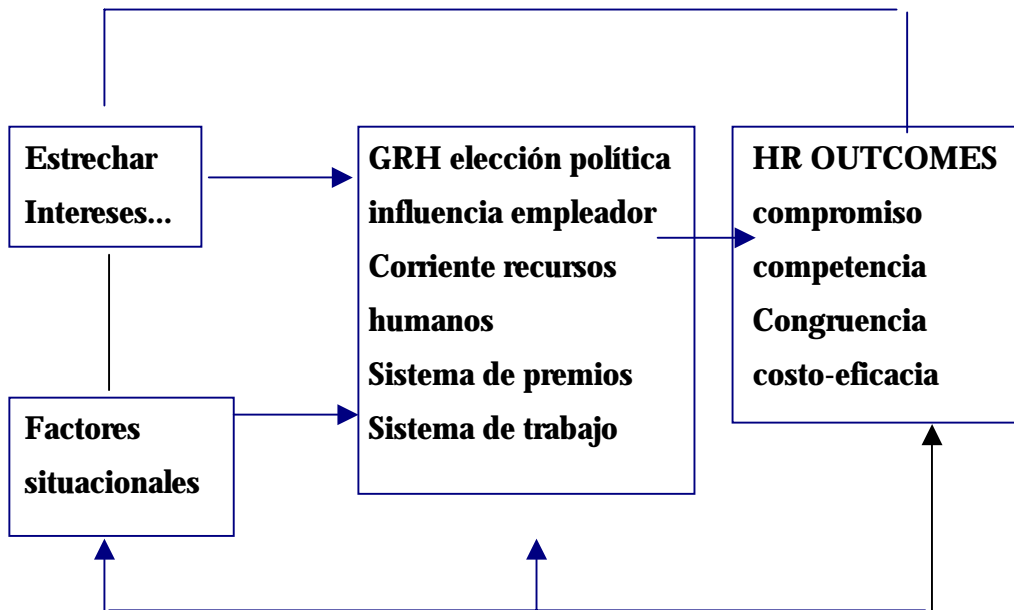
políticas en gestión de recursos humanos deberán ser influenciadas por un grupo de “*stakeholders*” (accionistas, gobierno, sindicatos, etc.) y por un particular conjunto de factores situacionales que son contexto de un caso particular (tales como las condiciones de los mercados de productos, la producción de tecnologías, etc.). La tarea del *management* devendría llevar adelante determinadas elecciones políticas a la luz de estos factores. Se señalan cuatro tipos de elecciones como especialmente importantes: las relativas al grado y naturaleza de la influencia que tiene el empleador, decisiones en torno a recursos, movimientos o despidos de personal, sistemas de recompensas y de organización del trabajo.

Tres ejemplos de estudios de esta naturaleza son de los más analizados en el área de los recursos humanos (Legge, 1995, Sisson, 1996). Son los conocidos modelos de Beer et al (1985), Devanna, Frombrun and Tichy (1984) y Guest (1987), modelos que tienen su origen a partir del desarrollo de la idea de “*management estratégico*” que adquiere importancia en la primera mitad de la década de los ochenta en Estados Unidos.

Beer et al (1985) realizan una lectura de este modelo, que en palabras de los autores es definido como “*un mapa general de las determinantes y consecuencias de las políticas de gestión de recursos humanos*”, tal como es sugerido por el esquema presentado en la figura 4.

factores de insatisfacción. Son el logro, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la responsabilidad, el progreso, la posibilidad de desarrollo personal, el trabajo en sí mismo.

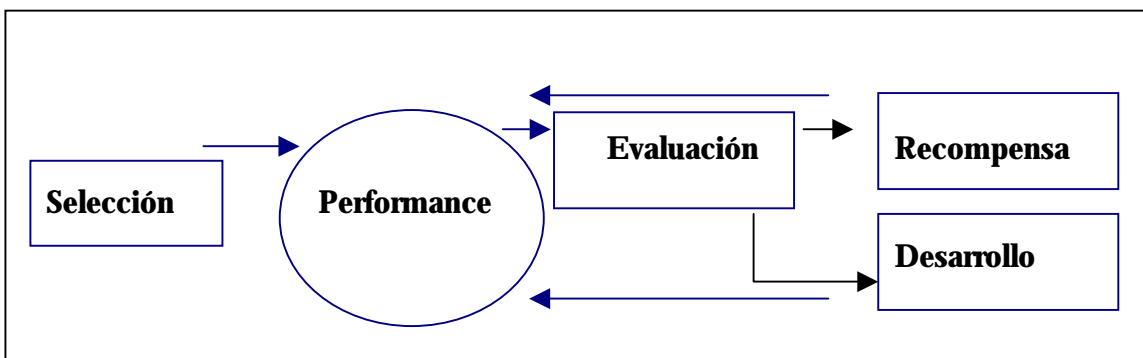
Figura 4: Beer y otros



Beer et al (1985)

Por su parte, Devana y otros sugieren cuatro “funciones genéricas” de gestión de recursos humanos (selección, valoración, recompensa y desarrollo) que actúan como variables independientes en un círculo de intervención sobre la variable dependiente “performance” (ver figura 5).

Figura N 5 Devanna y otros



Guest (1987)

Guest (1987) retoma estos modelos pero insiste en las interconexiones entre un particular grupo de elecciones políticas y un grupo deseado de metas tales como acuerdo, adaptabilidad y cualidad. Haciendo totalmente explícito su positivismo subyacente empieza su explicación en términos de teorías del desarrollo (principalmente teoría de la motivación) y desde ellas deriva las principales dimensiones de la gestión de los recursos humanos tal que sean capaces de proveernos de las “*bases para formular criterios medibles que nos permitan evaluar si la organización esta practicando Gestión de Recursos Humanos*” (Legge, 1998). Su esquema identifica supuestos de una potencial relación causal que permite desarrollar un grupo de proposiciones testables y finalmente arribar a un grupo de políticas prescriptivas. Logra en subsecuentes trabajos que cuatro modelos de causas denominadas “integración organizacional”, “integración política”, “integración funcional” e “integración de procesos”, sean operacionalizadas y testeadas a través de un análisis de regresión múltiple que mide la eficiencia en la gestión de los recursos humanos.

Estos modelos son buenos representantes de la mirada dominante que la literatura tiende a desarrollar cuando aborda el tema de la gestión de los recursos humanos: modelos normativos, designados por un conjunto de herramientas basadas sobre *best practices*. Justamente desde el MIT en Boston (Mochan et al, 1986), a través de sus especialistas en relaciones laborales, se ha construido un modelo alternativo al de Harvard. A primera vista el modelo del MIT informa de las transformaciones ocurridas en ciertas compañías líderes en los Estados Unidos pero de hecho lo que ofrecen estos autores es un implícito grupo de consejos para un nuevo acercamiento estratégico.

Para estos investigadores el ámbito de la decisión estratégica resulta de la interacción de tres niveles en los que desarrollan sus actividades los trabajadores, los empresarios y los gobiernos en tanto actores de un sistema de relación laboral. Estos son: a) nivel superior de las decisiones estratégicas: es el nivel de formulación de políticas y estrategias de largo plazo. Para los empresarios pueden ser estrategias de inversión, de recursos humanos, etc.; b) nivel medio, ámbito más tradicional de la negociación colectiva y la formulación de políticas de personal; c) nivel inferior correspondiente al lugar de trabajo en el que se implementan las políticas. Este enfoque

abre las puertas a aquellas concepciones de la gestión de recursos humanos que ven a ésta como regulación de las relaciones laborales.

El éxito de cualquier intento de reforma en la organización “*depende de la capacidad de la organización para reforzar y mantener un nivel de confianza alto*” y se vincula a la correspondencia que mantengan los tres niveles de toma de decisiones: “*el mantenimiento de un clima de confianza dependerá fuertemente de la medida en que las estrategias y acontecimientos registrados en los niveles superiores del sistemas de las relaciones laborales estén en conformidad y en vinculación con el crecimiento de la confianza en el lugar de trabajo*”.

Por otra parte, son cada vez más frecuentes aunque siguen siendo pocos, aquellos abordajes teóricos, que abordan a la gestión de recursos humanos como un campo para la reflexión sobre el propio concepto. Una de las principales críticas que esta corriente plantea a los estudios normativos, como vimos más arriba, ha sido justamente la confusión que ellos introducen en torno a las diferencias entre políticas de personal y gestión de recursos humanos. Algunos buscan la definición de esta última señalando las contradicciones que llegan a plantearse a la hora de su conceptualización. Estas contradicciones son claramente perceptibles cuando observamos estas prácticas en funcionamiento, viendo aquello que se espera de los trabajadores. Mientras potencian el individualismo fomentan el trabajo en grupo y la cooperación en el trabajo, también el compromiso con la tarea al tiempo que promueven calidad y flexibilidad, o una fuerte cultura y la habilidad para adaptarse a los cambios (Legge, 1989). En la base de estas críticas hay una petición de que se retorne a las bases del “*labor management*”, esto es, la indagación en torno a temas como el poder, control, conflicto, resistencia, lo que aumentaría nuestra comprensión del trabajo y también de las relaciones laborales (Blyton y Turnbull, 1992).

Estas dos posturas alternativas al enfoque normativista son las que abordamos a continuación. Son la perspectiva pluralista y la perspectiva conocida como crítica de los recursos humanos.

4. *Perspectiva pluralista en la gestión de los recursos humanos*

Es a partir de las críticas iniciadas por los teóricos de la *Strategic Choices* que empiezan a emerger una serie de enfoques sobre la gestión de recursos humanos que tienden a reflejar una perspectiva más plural insistiendo en que la función del *management* de los recursos humanos es –o debería ser- la regulación de las relaciones laborales (Sisson, 1989; Torrington y Hall, 1987). En vez de pensar en los términos de medios para alcanzar determinados objetivos, se suele enfatizar que la búsqueda de unos objetivos organizacionales no es algo cerrado a la negociación.

Justamente, Sisson refiere a que empleados y empleadores no están necesariamente de acuerdo ya que persiguen metas diferentes sobre la base de intereses diferentes que le conduce a identificar la necesaria función de regulación que correspondería primariamente a la “*gestión de personal*”: “*El término management del personal es usado aquí para describir políticas, procesos y procedimientos implicados en la gestión de personas... refieren al management del personal como un sistema de regulación de trabajo: la forma en que las personas en organizaciones son seleccionadas, evaluadas, capacitadas, retribuidas, disciplinadas (...) Refiere a la regulación por la cual el management es primariamente, si no exclusivamente, responsable*” (Sisson, 1989). Alude Sisson a un modelo descriptivo-funcional de la gestión de recursos humanos.

Gracias a esta definición, podemos diferenciar dos visiones que más allá de que expresen diferentes orientaciones, una como “*optimización en el uso de los recursos humanos*” y otra como “*regulación de las relaciones de empleo*”, son expresiones de las diferencias en la forma en que el *management* de recursos humanos o especialistas en personal promulgan como ven ellos a la gestión de recursos humanos o de personal y a la gestión de relaciones laborales, que rol cumplen y cual deberían cumplir.

Ante tal pluralidad de enfoques algunos otros analistas prefieren referirse a ellos como “*estilos*” de *management*. Por ejemplo, Purcell (1987) señala que los “*estilos*” surgen de las actitudes, creencias y marcos de referencia de aquellos implicados y

reside en sus conciencias, forzando, elecciones. Tal definición lo lleva a poner el acento no tanto en el elemento de negociación (como Sisson) sino en su capacidad de generar filosofías y políticas que influyen la acción pero que no necesariamente serán trasladadas en acciones⁶².

En suma, identifica “estilos” de *management* como “algo similar a las políticas de negocios y sus estrategias derivativas” que necesitan un “un conjunto de principios guías que delimiten las fronteras y dirijan una acción aceptable en acuerdo con los empleados” que es “específica de cada firma” y “omnipresente y continua” (Purcell, 1987). Algo que acerca a Purcell a las posturas críticas que veremos más adelante.

En su libro *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Sisson nos describe las dificultades con las que se encontró al querer unir en un mismo título dos problemáticas que desde muchos puntos de vista tienden a verse como independientes. Sin embargo, el mismo libro se propone a través de este título arrojar luz sobre las borrosas fronteras que hay entre los dos temas, algo que se evidencia cada vez más claro para la Dirección, o al menos, como resultantes independientes de un mismo factor organizacional que las estaría explicando (por ejemplo la estructura de la empresa multinacional).

Tradicionalmente se tendió a ver que todo aquello relacionado con el *management* de personal debía ser entendido como relacionado con políticas y prácticas directamente asociadas con los empleados individualmente considerados, mientras que las relaciones laborales podían ser vistas como relacionadas con los temas colectivos. Los primeros referían a temas como reclutamiento, selección, evaluación, retribución y capacitación (tal como lo entienden los estudios normativos), los segundos, estarían focalizados en sindicalización, negociación colectiva y el manejo de los conflictos colectivos. El problema es que el desarrollo de esta postura tradicional que tiende a mantener las dos problemáticas apartadas se revela hoy como insostenible.

⁶² A lo que agrega: “aunque deberían hacerlo, de la misma forma que deberían ser continuamente redefinidas”.

Pues tal como lo habría señalado la escuela de la *Strategic Choices* del MIT, detrás del objetivo de hablar directamente de empleados individuales se está hablando indirectamente de representación colectiva de los trabajadores. Las nuevas formas de gestión de los trabajadores no sólo orientan a los trabajadores hacia unas metas cada vez más individuales y conllevan consigo los dispositivos necesarios para gestionar estos objetivos sino también un gran potencial para generar compromisos con las normas. Esta tendencia tiende a ser vista como un intento hacia la individualización de las relaciones laborales, algo que no sólo quita espacio de intervención a los sindicatos, en el sentido que los trabajadores sostienen intereses que cada vez son menos defendibles por parte de los sindicatos, sino que también resta temas a la negociación colectiva, a la vez que establecen fuertes mecanismos para regular el trabajo en la misma organización. Todo lo cual se ha revelado en la mayoría de los países y sectores productivos como un franco declinar de los niveles de sindicalización.

Así entendidas las políticas de gestión de recursos humanos es muy difícil desvincularlas de la gestión de las relaciones laborales. Varios analistas a partir de este vínculo han tendido a crear tipologías de gestión del personal asociadas a modelos de relaciones laborales. En este sentido destacan las contribuciones de Fox en torno a los “*marcos de referencia*”, Purcell, en torno a los “*estilos de management*” antes mencionados, junto a las elaboraciones de Sisson u otros que le siguen y que aquí presentaremos brevemente.

a) *La contribución de Fox: los “marcos de referencia”*

Fox, sostiene que los estilos de relaciones de trabajo que emergen de la gestión de personal pueden ser tipificados como expresiones que el va a denominar, *marcos de referencia “unitarista”* y “*pluralista*”. Siguiendo a Morgan (1986) estos dos marcos de referencia pueden ser contrastados en tanto su postura hacia los intereses organizacionales a través de su posición ante el conflicto y el poder, por un lado, y por otro, a través de las imágenes que utiliza en su discurso.

El marco de referencia “*unitario*” pone el énfasis en que el *management* y los trabajadores tienen intereses comunes, por ejemplo, la supervivencia y el crecimiento de

la organización y que, dada esta unidad, el conflicto es anormal (disfuncional, transitorio). Dado esto, el poder no será un tema central a ser analizado por esta propuesta aunque la idea de autoridad y liderazgo -subrayando el ejercicio unilateral de las prerrogativas empresariales- guía la organización hacia la búsqueda de metas comunes. En contraste, el marco de referencia “*pluralista*” reconoce que dentro de la organización legítimamente pueden haber diferentes intereses organizacionales y que se espera que los diferentes grupos negocien y compitan para ganar una mejor parte en la balanza del poder y para alcanzar un orden negociado dentro de la diversidad. Por lo tanto, dentro de esta postura el conflicto es algo normal, aunque no siempre funcional como medio para dinamizar la organización, estimular el aprendizaje y el cambio y facilitar el entendimiento mutuo. El poder es el medio para la resolución de conflictos y su relación de fuerzas puede legítimamente cambiar en el tiempo. Su imaginario es de una “coalición”, la de “aliados” y “oponentes” en una arena de negociación.

Un tercer marco de referencia que aunque no ha sido desarrollado por Fox ha sido identificado con los teóricos marxistas (Clegg y Dunkerley; 1980, o, Burrell y Morgan, 1979), es el marco de referencia denominado “*radical*”. Este no es tanto un marco de referencia que sea definido desde el propio *management* sino más bien atribuido por observadores del *management*. Morgan señala que este marco visualiza a las sociedades como constituidas por clases con intereses antagónicos, caracterizadas por profundas clivajes que se enraizan en lo social y en lo político y con objetivos incompatibles que reflejan intereses de clases diferentes y al poder desigualmente distribuido en las organizaciones. Las relaciones de poder en las organizaciones son, consecuentemente, una imagen de las relaciones de poder en la sociedad capitalista y están íntimamente ligadas a amplios procesos de control social (por ejemplo el sistema jurídico o el sistema educativo). Sus resultados son expresados no en términos de consenso (como en el modelo unitarista) ni en términos de “acuerdos” (como en el modelo pluralista) sino como una victoria o una derrota, ganadores y perdedores en un campo de batalla.

b) Purcell: entre individualismo y colectivismo

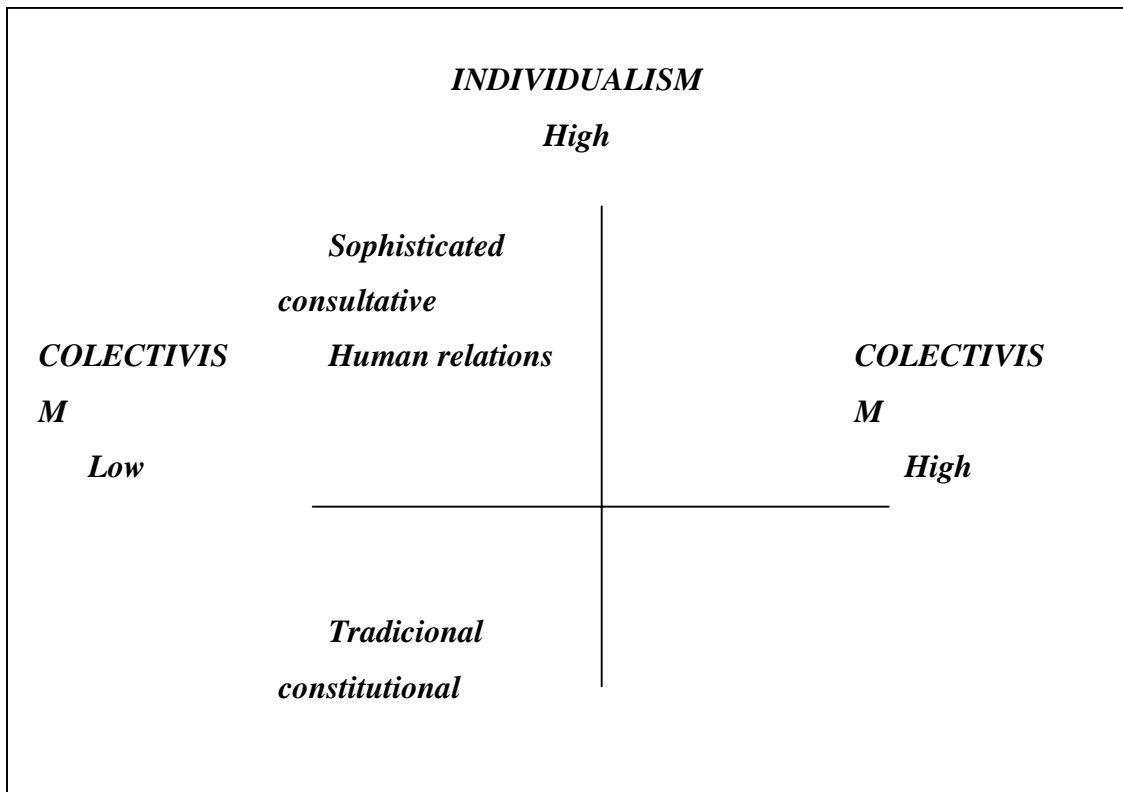
Cinco estilos de *management* son identificados por Purcell (1987), los que son denominados: “*tradicional*”, “*paternalismo sofisticado*”, “*consultativo*”, “*constitucionalista*” y “*estándar moderno*”. A partir de las ideas de Fox acerca de los modelos de referencia “unitarista” y “pluralista”, Purcell sugiere que la tipología debe ser vista a través de los conceptos de “individualismo” y “colectivismo”, “*no como oposiciones, pero si como dos facetas del sistema de creencias en el management hacia los trabajadores*”, como lo ha visto Fox. Inicialmente Purcell y Gray (1986) definen individualismo como “*políticas basadas en creencias sobre el valor de lo individual y los derechos de desarrollo y crecimiento en el trabajo*” y “colectivismo” como “*un reconocimiento por el management de los intereses colectivos de los grupos de empleados en el proceso de toma de decisiones*”. Más adelante, aunque el concepto de individualismo no es alterado en los escritos posteriores del autor, sí lo es el de colectivismo, al que se refiere a través de la existencia y reconocimiento del sindicalismo o la falta de sindicalismo basada en estructuras democráticas de negociación colectiva y/o participación. El énfasis está puesto pues en el grado de legitimidad que el *management* otorga a estas estructuras colectivas, por lo tanto, la extensión con que éste recibe y coopera o simplemente tolera tales estructuras.

En un primer uso de tales dimensiones (individualismo y colectivismo), Purcell y Gray (1986) refieren a ellas como representantes de un continuo desde “high” (alto) a “low” (bajo) y genera una matriz para representar cuatro cuadrantes en los que asignan los “*estilos de gestión de las relaciones laborales*” ya identificados por Purcell en anteriores publicaciones (Purcell y Sisson, 1983), lo que describimos a través de la figura N°6.

Los primeros dos cuadrantes, que encierran los modelos “tradicional” y el “relaciones humanas”, pueden parecer muy diferentes a primera vista, apareciendo el primero como el “control” y el segundo como el lado “protector” del *management*. Sin embargo, ambos modelos muestran una orientación unitarista y tienen pocas simpatías con el colectivismo. El estilo tradicional es aquel donde tanto colectivismo como individualismo es bajo. Tanto que es considerado el lado inaceptable del marco de

referencia unitarista, caracterizado por ver al trabajo como un factor de producción a ser minimizado en su costo.

Figura N°6: modelo de sistema de relaciones laborales de Purcell y Gray



INDIVIDUALISM

Low

Fuente: Purcell y Gray (1986)

El modelo es antisindicalista y se le caracteriza por la preferencia por el uso de mano de obra marginalizada, por ejemplo, inmigrantes, mujeres, jóvenes, minorías raciales, etc. que les facilitan el desarrollo de estrategias de intensificación en el uso de la mano de obra y minimización de los costos y que a menudo ofrecen muy poca resistencia. Cuando el individualismo es alto y el colectivismo es bajo, Purcell y Sisson identifican el modelo como “paternalismo sofisticado”. Los empleados son vistos como el más alto recurso de la compañía, y el énfasis es inculcar la lealtad, acuerdo y dependencia mediante buenos salarios, desarrollo de carreras, sistemas de evaluación basados en los premios a los méritos y la intensidad de las actitudes como la disposición a la formación en la empresa. Las formas de colectivismo pueden existir en la forma de comités de consulta pero se pone un énfasis mucho mayor en la comunicación intensiva con los empleados para identificar quejas y predicar el mensaje de la compañía. El

principal mecanismo para estos procedimientos es lograr el compromiso individual de cada empleado o el trabajar con grupos de trabajo como son los grupos informativos, los círculos de calidad o los survey. Los sindicatos no son bienvenidos y los temas relacionados con las políticas de protección del personal es tal que los sindicatos aparecen como innecesarios o no atractivos tanto en un marco de referencia unitaristas como pluralista, aunque desde cualquier punto de vista predomina el unitarismo en este modelo.

El segundo grupo de estilos son aquellos donde el colectivismo, en términos de existencia y reconocimiento de los sindicatos es alto. Purcell y Sisson (1983) señalan dos “estilos modernos sofisticados” que son, el consultativo y el constitucional, los que contrastan en términos de su simpatía con el individualismo. El modelo consultativo mantiene altos tanto el individualismo como el colectivismo y en la práctica se asemeja a un “*sofisticated paternalism/human relations*”, excepto que los sindicatos son reconocidos (al menos en términos de existencia de estructuras sindicales). En este modelo el *management* intenta cooptar a los sindicatos como sus pares incluyéndolo en los planes de cambio. Mientras el énfasis es puesto en lograr el acuerdo individual (vía mercados internos de trabajo, formación, otorgando beneficios en función de las ganancias) pero en contexto de consulta y negociación con los sindicatos ésta se toma como una concesión. Otros mecanismos para la participación de los empleados son utilizados (reuniones de empleados, *briefing group*, comités de consulta) además de los sindicatos tradicionales y éstos son vistos como suplementando el proceso de comunicación más que sustituyéndole. Y allí donde el colectivismo es alto (también por lo menos en términos de reconocimiento de las estructuras sindicales) y el individualismo es bajo Purcell y Gray asignan el modelo de Purcell y Sisson “*constitucional*”. Los sindicatos son reconocidos vía el modelo legal vigente pero su rechazo es inevitable más que bienvenidos en un diálogo constructivo. Las prerrogativas empresariales son celosamente protegidas a través de específicos acuerdos colectivos que son fuertemente monitoreados y custodiados. El énfasis del *management* está puesto en la necesidad de estabilidad, control y mantenimiento del conflicto en orden de minimizar o neutralizar la coacción de los sindicatos sobre las estrategias del *management*. Pero aunque se hable de “colectivismo” en términos institucionales el grado de legitimación acordada a los sindicatos es bajo. Se puede hablar de

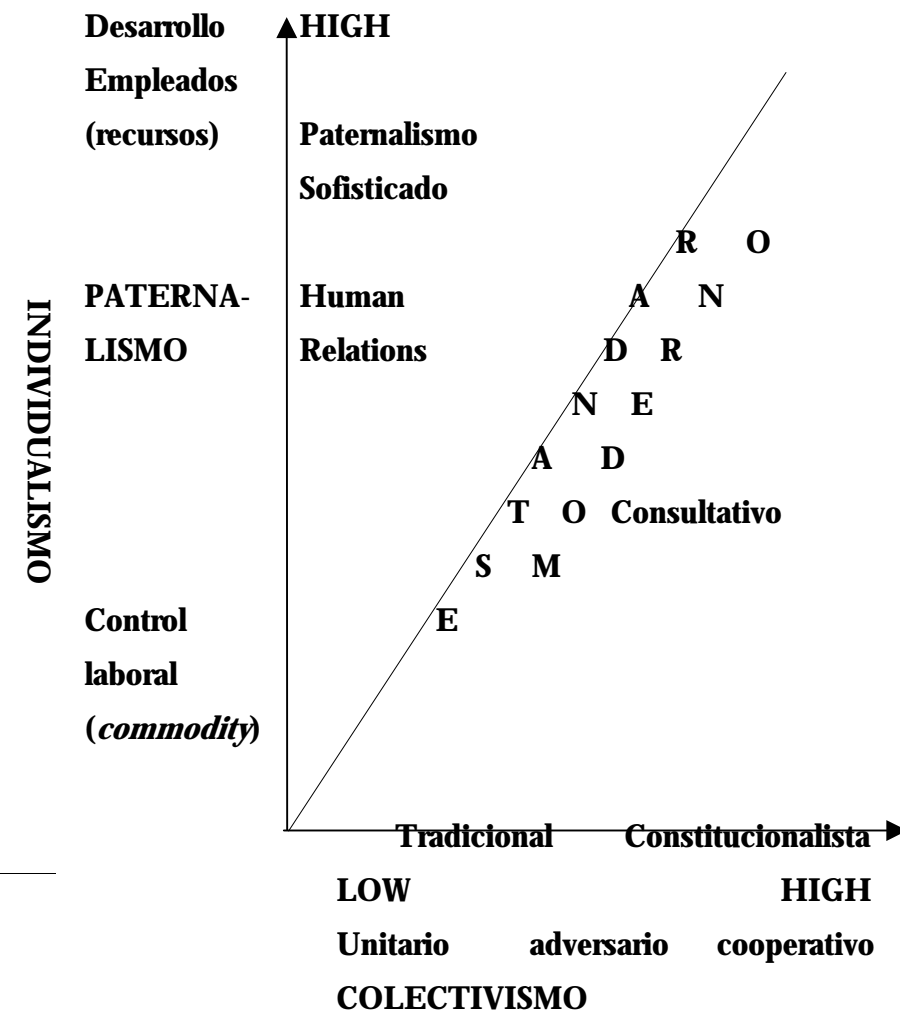
“*containment-agression by grudging acknowledgement*” (Purcell, 1987 citando a Walton y McKersie, 1965). En términos de valores como opuestos a estructuras, este estilo de *management* se encuentra más cercano al tradicional que al “consultativo”. Algunos observadores más radicales de este modelo señalan que él representa una guerra frontal entre capital y trabajo. Se ha señalado como el modo prevaleciente durante la etapa del modelo de producción fordista y allí donde hay una tradición de relaciones laborales basadas en el orden legal, como se debe reconocer este periodo. Es el modelo que se considera como más evidente en los Estados Unidos más que en Gran Bretaña dada su tradición de modelo voluntarista.

Igual que en la tipología anterior, los autores tienden a reconocer un quinto y último estilo que cae fuera de este esquema que discrimina cuatro cuadrantes a través de la oposición del individualismo y del colectivismo. Denominado como “*modelo estándar*” es caracterizado como pragmático y oportunista. En el no hay una política consistente de reconocimiento de los sindicatos, siendo que su reconocimiento puede estar dependiendo de las circunstancias que fije la tradición o si estos son inherentes a la adquisición de la compañía. Las relaciones laborales son vistas como responsabilidad del *management* operativo para unidad o división de niveles pero nunca como un tema estratégico. Esto puede marcar diferencias en las propuestas entre diferentes establecimientos o divisiones de una misma empresa multinacional y entre diferentes niveles de la jerarquía. La importancia concedida a la gestión de las relaciones laborales reflejaría las condiciones del mercado de productos y de trabajo. Cuando los sindicatos son fuertes y los mercados de trabajo y de productos son a la alza o si las leyes imponen determinados límites la negociación y la consulta se ponen a la orden del día. Si prevalecen las condiciones opuestas o cambios técnicos amenazan las prácticas existentes, los sindicatos pueden ser desplazados buscando el *management* recobrar sus prerrogativas. En esencia, las relaciones laborales “*is something which is assumed to be non-problematic until events prove otherwise*” (Purcell and Sisson, 1983).

Por otra parte, Purcell realiza otra elaboración en torno a las dimensiones individualismo/colectivismo intentando arrojar luz en torno a las similitudes y contrastes entre estilos de *management*. Presentando las dos dimensiones en un gráfico de cuatro cuadrantes logra caracterizar los extremos y los puntos medios. De ello resulta

que, alto individualismo implica tratamiento de los empleados como un recurso y orientar las relaciones de trabajo hacia su desarrollo; bajo individualismo implica tratamiento de los empleados como una mercancía a ser explotada y la estrategia de relaciones laborales basadas en un alto control. A mitad de camino entre ambos ubica al “paternalismo limitando la libertad del trabajador a través de una regulación”. Mientras alto colectivismo es tipificado como “relaciones cooperativas” con las organizaciones de trabajadores y bajo colectivismo por un marco de referencia unitario. A medio camino entre ambas se haya aquellas relaciones “adversarias” con las distintas formas de colectivismo, como se expresa en la figura 7.

Figura N° 7 Modelo de Purcell: mapa de las estilos de management en relaciones laborales



Fuente : Purcell (1987)

c) *Marchington y Parker (1990) y Friedman : crítica y revisión de la tipología de Purcell*

En base a un amplio estudio de caso multiempresarial, en el sector químico y en la alimentación, entre otros, en la década de los ochenta, Marchington y Parker (1990) proponen algunas críticas al modelo de Purcell en torno a las dimensiones individualismo/colectivismo basados en la dificultad que encontraron en ubicar un importante número de compañías dentro de esta tipología. Por ejemplo, el caso de aquellas empresas que se encuentran desarrollando procesos de reestructuras y que exhiben tanto elementos de desarrollo de recursos humanos como tendencias a un modelo basado en el control y la obediencia. Por otra parte, ponen en debate si los extremos del eje individualismo realmente pueden ser considerados como excluyentes, dada la evidencia que los empleados pueden estar implicados en bajar los costos de la compañía a pesar de ser tratados como recursos a ser desarrollados.

En cuanto a los estilos orientados hacia el colectivismo, Marchington y Parker (1990) se preguntan si la existencia y reconocimiento de los sindicatos puede ser realmente visto como compromiso con posturas colectivistas, hay evidencias que el *management* prefiere trabajar sin los sindicatos pero si los empleados se responsabilizan por encontrar los mecanismos para mantener y asegurar el orden en el lugar de trabajo en base a la participación de los sindicatos, esto podría ser distinto. Aunque en el fondo por norma ellos temen a las consecuencias que puede acarrear este reconocimiento y el *management* siempre puede elegir dar un paso hacia su marginalización creando mecanismos para implicar a los trabajadores individualmente. Por lo tanto proponen que en lugar de trabajar con las dimensiones individualismo/colectivismo se debería, más apropiadamente, construir una tipología basada en la categoría de desarrollo de los empleados y legitimación de los sindicatos. En base a estas ideas sugieren crear dimensiones basadas en la orientación de los empleados y de sus sindicatos. Partiendo de la tipología Purcell y las críticas de Marchington, Friedman propondrá una categorización en base a dos básicos estilos en el ejercicio del control sobre el trabajo. Basado en un estudio de caso en la industria automovilística señala que los directivos deben elegir concediendo a los empleados “*autonomía responsable*” y ejerciendo “*control directo*” sobre ellos. “Autonomía responsable” refiere a intentar lograr la

adaptación del poder otorgando a los trabajadores libertad y fomentando su adaptación a las situaciones de cambio de manera que la firma se vea beneficiada. En contraste, “control directo” refiere a intentar limitar el alcance del poder de los empleados con relaciones humanas coercitivas, altos grados de supervisión y minimizando la responsabilidad del trabajador.

Sin embargo, no es tan claro que estas situaciones no estén contempladas en la tipología de Purcell o de Marchington siendo que firmas que buscan políticas de autonomía responsable podrían ser también aquellas que también pueden ser identificadas con estilos más cercano a lo descrito como “sophisticate paternalism” o “consultative” que a “tradicionalist” o “constitucionalist”, que estarían más identificados con políticas de control directo. Se señala, conciliadoramente, que el *management* expresaría los “principios guías” explicitados por Purcell y Marchington en sus tipologías, tendiendo hacia una u otra estrategia de las señaladas por Friedman.

d) Storey y Bacon: “criteria-based” approach

En la década del noventa, Storey y Bacon focalizados en el estudio de las relaciones laborales y basándose en la crítica de los modelos antes reseñados buscan desarrollar nuevos criterios que, en consonancia con la ideas de Friedman, ubican la organización del trabajo como un aspecto intrínseco de los estilos de relaciones laborales. Estos investigadores (1993) vuelven a sostener que los conceptos de individualismo y colectivismo requieren revisiones. Refiriéndose al modelo de Purcell, señalan que el “desarrollo de empleados” no necesariamente debe ser igualado con creciente “individualismo” ya que modelos como el desarrollado en Japón están muy caracterizados por el desarrollo de grupos colectivos. De forma similar, el modelo británico de aprendizaje del oficio ha sido completamente compatible con el colectivismo que le caracteriza. En cierto sentido, también el taylorismo basado en la fragmentación del trabajo puede ser visto como un ejemplo de individualización. Con lo que concluyen que este par de categorías deberían ser mejor analizadas de forma de poder encontrar criterios que representen mejor a los estilos de relaciones laborales, organización del trabajo y las prácticas de gestión del personal, a la vez que pueda

evaluarse estos criterios en relación a este par de conceptos. Por ejemplo, el criterio para evaluar la organización del trabajo es identificado como la organización técnica y social (división del trabajo, compartimentación de tareas, movimiento entre puestos), control sobre los métodos y las reglas de trabajo y relación de los trabajadores con la autoridad. Si tomamos sólo uno de estos criterios, por ejemplo, que la división del trabajo sea alta, este criterio es evaluado como individualismo y, si es baja, colectivismo. Tomando varios criterios como diferentes dimensiones de las relaciones laborales identifica diferentes modelos de individualismo/colectivismo y explora movimientos entre ocho tipos lógicos, como se muestra en la figura N°9.

Figura N°8 Modelo de Storey y Bacon: combinaciones de individualismo y colectivismo en relaciones laborales

	Individualismo	Colectivismo
	A	B
Relaciones industriales		
1. Orientación del <i>management</i>	No sindicalización	Pro-sindical
2. orientación de la fuerza de trabajo	No sindicalización <i>management</i> determinada reglas	Pro-sindical Procedimiento compartido
3. Naturaleza y rol de la negociación colectiva	- Individual	- Grupal
- Negociación unidad	- Estrecha	- Extensiva
- Negociación: alcance	- Esporádica	- Regular
- Negociación: continuidad	- Simbólica	- Real
- Negociación: forma	no	Regular
4. Consulta		
	C	D
Organización del trabajo		

5. organización social y técnica del trabajo	Alta	Baja
	Alta	Interacción
- división del trabajo	No	extensiva
- compartimentalización de tareas	Autonomía/supervisión determinada sin estricto control jerárquico	Extensiva
- movimiento entre puestos	o control tecnológico unilateralmente decidido	Regulación conjunta
6. control sobre métodos y reglas	por los directivos	Igual estatus
	Implicación jerárquica baja en las decisiones del <i>management</i>	Decisiones conjuntas
7. relación de lo individual con la autoridad		
Aspectos de Recursos Humanos	E	F
8. sistema de premios y recompensas	Basado en competencias y desempeño	Categoría y ocupacional
9. términos y condiciones	Adaptados	Estandarizado
- mercado de trabajo	- externamente expuesto	- internamente segmentado
- duración del contrato	- temporal	- permanente
- carrera	- no planificación de carrera/competencia individual	- progresión estandarizada de carreras
- seguridad en el trabajo		
10. cultura	- baja	- alta
	baja identificación con símbolos, mitos y valores	alta identificación con símbolos, mitos y valores

Fuente: Storey y Bacon

Nota:

Tipo 1: donde el *management* ejerce fuerte control a través de un tratamiento individualizado de todos los aspectos de las relaciones laborales (ruta A-C-E)

Tipo 2: donde tanto las relaciones laborales como la organización del trabajo son individualizadas pero las políticas de recursos humanos son colectivizadas (ruta A-C-F)

Tipo 3: donde los sindicatos son oposición, la organización del trabajo es colectiva y las políticas de recursos humanos siguen un modelo sofisticado (ruta de B hacia A y luego a D y E)

Tipo 4: donde posturas antisindicalismo conllevan a un crecimiento de formas de organización del trabajo mientras las políticas de recursos humanos continúan siendo colectivamente organizadas (ruta A-D-F)

Tipo 5: mientras las relaciones laborales son colectivizadas, la organización del trabajo y los recursos humanos son organizadas con bases individualistas (ruta B-C-E)

Tipo 6: mientras se mantienen relaciones laborales tradicionales se les asocia con una alta división del trabajo y estandarización (ruta B-C-F)

Tipo 7: mientras se sostiene un modelo colectivista de las relaciones laborales y organización del trabajo se combinan con un individualismo en gestión de recursos humanos (ruta B-D-E)

Tipo 8: un enfoque colectivo en todos los aspectos relacionados con las relaciones laborales (ruta B-D-F)

Dos tipos, el 2 y el 5 los consideran como improbables de realizarse en la realidad. El tipo 2, la extensión del control del *management* a través de relaciones industriales y organización del trabajo individualizadas hacen improbables que hagan alguna presión para un abordaje colectivista del *management* de personal. El tipo 5 es también improbable porque el abordaje individualista de las relaciones laborales se hace inapropiado. Los tipo 1 y 8 (completamente individualista o colectivista) son modelos únicos e improbablemente modificables, siendo modelos donde se evidencian altos grados de compromiso. Los cuatro restantes modelos presentan rasgos tanto de individualismo como de colectivismo en las estrategias de relaciones laborales. El tipo 3 representa políticas de antisindicalismo con políticas de relaciones humanas (p.e.

empresas como IBM, Digital o Mark y Spencer). El tipo 4 representa compañías que recientemente se han movido hacia estrategias de individualización de las relaciones laborales y aspiran a un modelo de relaciones humanas en sus políticas. El tipo 6 contiene compañías que han buscado moverse desde formas individualistas en organización del trabajo propias del fordismo. Por último, el tipo 7 está representado por un modelo de compañía donde las políticas de personas individualizadas y basadas en relaciones humanas coexisten con relaciones laborales y organización del trabajo que tienden al colectivismo (p. e. plantas japonesas en UK).

5. *Perspectiva crítica*

La perspectiva crítica de los enfoques tradicionales (enfoques normativistas) en el tema ha tendido a visualizar como una cuestión fundamental el vacío que habría entre retórica y realidad en el examen de los actuales cambios en la organización. Ver la gestión de recursos humanos como retórica es identificarla como una máscara de aquellos aspectos menos aceptables de la cultura de empresa. Los argumentos son varios. Por ejemplo, Ogbona (1992) muestra como todos los intentos del *management* de recursos humanos para gestionar la cultura resultaron en “conductas obedientes” en lugar de serios cambios de valores y conceptos. Para Sewell y Wilkinson (1992) las técnicas usadas por el JIT y TQM para incrementar la calidad y la flexibilidad pueden ser presentadas en términos de “*empowerment*” (apoderamiento), compromiso y autonomía pero de hecho despliegan elementos de control centralizador, lo que ellos llaman “*mangement by humiliation*”.

Enfoques como éstos se orientan directamente a la crítica del carácter normativo de la gestión de recursos humanos, así como a su implementación en un conjunto de prácticas planteando la expresa intención de tomar conciencia de la necesidad de estudios reflexivos de la gestión de recursos humanos. En segundo lugar, su cuestionamiento se realiza desde una posición estrictamente epistemológica afirmando que, con contadas excepciones, las investigaciones en el área de la gestión de recursos humanos sostienen una posición marcadamente positivista que ha caracterizado al periodo denominado como modernidad. Positivismo que desde un realismo ontológico

busca “explicar” y “predecir” qué sucede en el mundo social buscando regularidades y relaciones causales entre sus elementos constituyentes.

Devanna, Beer y otros representantes de estos modelos normativos que representan la puesta en acción de estas posturas positivistas, son las expresiones de este modernismo que se ve reflejado en el uso de términos como “racionalidad”, “performatividad”, “desarrollo”, etc. Legge (1990) analiza la expresión de algunos de estos valores, por ejemplo, la idea de totalidad y unidad sugerida en la existencia de la deseabilidad de un sistema coherente que, de no ocurrir naturalmente, debe ser producido en las organizaciones a través de una gestión de la cultura. Por otra parte, la idea de “integración”, por ejemplo, la idea de “integración externa” entre estrategias de negocios y gestión de recursos humanos planteada a través de modelos racionales como los planteados por Beer y otros; o, por ejemplo, la idea de “integración interna”, es decir, que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden ser mutuamente consistentes y cumplir la función de soporte de una estrategia de negocios, afirmando valores de coherencia y un orden lógico como las piedras angulares de la racionalidad.

Legge a través de una serie de valores centrales de las estrategias de gestión de recursos humanos analiza como a través de sus prácticas (para aumentar las ventajas competitivas en mercados globales de creciente incertidumbre y competitividad) se impregna en modelos positivistas racionales. Esto para preguntarse: ¿cómo pueden desarrollarse - epistemológicamente hablando- como un proyecto incuestionablemente modernista en un mundo de “modernidad tardía” (Legge, 1990:311). O bien, ¿cómo en un periodo post-moderno (moderno-tardío) se puede llevar adelante una epistemología moderna? A partir de estas ideas la autora plantea que la gestión de recursos humanos puede ser vista como un discurso postmoderno en tres sentidos: a) apelando a las ideas derridianas en torno a las ideas de “indeterminación” e “incontrolabilidad” del significado de la gestión de recursos humanos como una forma de representación intentando reconstruir las jerarquías en estos textos normativos. b) Usando las ideas foucaultianas sobre poder/conocimiento y subjetividad repensar la gestión de recursos humanos como un discurso y conjunto de prácticas que intentan reducir la indeterminación implicada en los contratos (Towley, 1993), c) Usando ideas desde la teoría del actor red (Latour, 1987) podemos analizar como la gestión de recursos

humanos puede ser vista como un discurso creado para soportar los intereses de una *network of stakeholders*

Una de las conclusiones a las que conducen estos trabajos es que la diferencia entre gestión de recursos humanos y políticas de personal es simplemente semántica. Fowler (1987) insiste en que lo importante no es tanto “*que son*” sino más bien “*quien habla acerca de ello*” y en este sentido la gestión de recursos humanos es vista como el descubrimiento de las políticas de personal por el alto *management*.

Y en este sentido también es que Keenoy (1990) lista las razones porque las políticas de personal orientadas a lo “humano” han continuado siendo aceptadas. En particular, señala como principal objetivo el legitimar una ideología que se esfuerza por una intensificación del trabajo junto con un conveniente uso del trabajo como la respuesta a la crisis económica y el incremento de la competitividad en los ochenta. Hart (1993) formula su crítica extrema en términos de ética y valores afirmando: “*I judge Human Resources Management to be amoral and antisocial, as well as unprofessional, reactive, uneconomical, and ecologically destructive*”.

Dentro de esta posición crítica se ubica también Boas Shamir (1991) quien, tal como ha venido sosteniendo la filosofía lingüística este conjunto de valores y creencias que aquí hemos venido identificando con el concepto de cultura corporativa, puede y deben ser comprendidas en su función de sustento de una forma de comprensión ideológica. Además de este carácter ideológico atribuido a las decisiones que se toman a nivel gerencial es importante reconocer su vínculo con tres funciones que son claves para entender los procesos organizacionales. Estos son: a) la ideología como forma de razonamiento práctico orientado a la legitimación de las prácticas y de las políticas organizacionales; b) el carácter persuasivo de los argumentos ideológicos para las personas que desempeñan tareas en la organización; c) su carácter estratégico en la comprensión del fenómeno de la motivación laboral dado la forma como la persuasión ideológica es orientada a moldear la experiencia de los individuos que pertenecen a la organización. A continuación una reseña que no pretende ser exhaustiva de las principales líneas de reflexión que guían estos enfoques.

a. La ideología como forma de razonamiento práctico

Esta literatura (Carlisle, Y. y Manning, D., 1994) no retoma aquí ni una tradición idealista ni materialista en la concepción de la ideología sino que, tal como cualquiera de estas dos perspectivas aceptarían, refiere a la ideología como una concepción/percepción de un estado futuro deseable, definido éste ya sea en términos de mejoría de sus procesos productivos, de sus productos o de su fuerza de trabajo que conducirá a la organización a un crecimiento y situación más competitiva. Bajo esta forma particular de concebir la ideología es que se considera que estos valores y creencias son desplegados en dirección a legitimar y justificar cursos de acción específicos. Creencias que son mejor descritos como constituyentes de una actitud mental (motivaciones) hacia obligaciones que se asumen como legitimadoras de determinadas prácticas y políticas organizacionales. Es en este sentido que hablaremos en el capítulo cuarto de la ideología como forma de estructuración subjetiva de los procesos organizativos globales. Retomando a Shamir, estos teóricos señalan que en base a diferentes argumentos ideológicos en relación al futuro de la organización el énfasis puede ser puesto tanto en la destrucción de las identidades pre-existentes; tanto en el desarrollo de las identidades existentes; tanto en la transformación del presente estado de cosas en un estado alternativo de reconstrucción de la realidad organizacional. Configura esto tres tipos diferentes de argumentación ideológica.

Argumentos de un primer tipo son identificados como actuando dentro de una estructura de razonamiento ontológica, la más difundida al interior de las organizaciones. Este razonamiento se justificaría en la existencia de una creencia X acompañada de una obligación de sostener las condiciones y requerimientos Y que hacen a la existencia de estas creencias, lo que deriva en la prohibición de toda conducta del tipo Z no consistente con esas creencias y la habilitación a todas aquellas que se orienten a los estándares de conducta reconocidos por estas creencias. Tal tipo de argumentación ideológica llevaría a que ciertos cursos de acción sean prescriptos y otros tantos prohibidos. Algo que puede verse traducido en políticas tales como aquellas orientadas a la retención de aquellos individuos confiables que se identifican con los

valores de la corporación, cuyas conductas son consistentes con los valores de fidelidad a los ideales de la compañía, que se observa en algunas políticas de selección y retención en una jaula de oro de incentivos de cuadros directivos para quienes el salario es asimilable a status dentro de sus percepciones.

Argumentos de un segundo tipo son identificados dentro de una forma de razonamiento nomológico. Este razonamiento se justificaría en la existencia de una creencia X cuyo valor es sí mismo limitado por su dependencia del conocimiento de los requerimientos Y de un legítimo curso de acción Z. Es decir, X suma o aísla garantías que Z es un curso de acción legítimo. En este contexto Y no es en sí mismo una decisión sino la condición de una legítima decisión, aquella denominada “correcta” y que autorizaría el libre curso de acción. En el marco de una organización X puede identificarse como un valioso atributo de la motivación de los empleados, por ejemplo, su competitividad, e Y, como una apropiada consideración de las oportunidades y recompensas de sus empleados (una evaluación de desempeño), se sigue que para adoptar una acción legítima en conexión con estos dos términos, por ejemplo en términos de empleabilidad y retribuciones, es necesario basarse en una consideración igualitarista, algo que puede ser dado por la evaluación individual de desempeño. En otras palabras, la legítima satisfacción de las expectativas de los empleados por políticas Z en premios al desempeño es explicado en términos de la motivación X y la utilización de los procedimientos legítimos Y. Si partimos de la premisa verdadera o falsa que los empleados son motivados por el salario y la inteligibilidad de su desempeño en términos de oportunidades de mejorar las condiciones de empleabilidad, se entiende que toda legítima expectativa de su desempeño tiene que ser entendida como condición para mantener sus condiciones de empleabilidad. Shamir reconoce que empresas que actúan en base a este tipo de justificación seguirían en este tema la siguiente regla: en materia de oportunidades de empleo es un principio del *management* considerar como algo estrictamente justo la contribución de los trabajadores al desempeño competitivo de la empresa. Este razonamiento sustentaría muchas de las teorías de la motivación actualmente en boga en las organizaciones, sobre todo éstas, referidas a la motivación por el salario.

Finalmente, argumentos del tercer tipo son identificados dentro de una forma de razonamiento teleológico. Lo que justificaría el valor de la premisa X (expresado como el potencial de un estado actual de cosas) y el valor de la conclusión Z (expresado en sus realización proyectada) si X se sigue porque la política Y es derivada de una crítica de X que implica Z con lo que se reconoce el valor de Y como puente a lo que es un objetivo práctico. Por ejemplo, si se acepta que la naturaleza de los trabajadores es buscar su potencial en la creación de una perfecta organización del trabajo, entonces, el medio para alcanzarlo concebido como objetivo Z debe tomar la forma de ciertas tareas (Y) que parten de una situación presente que es evaluada como insatisfactoria. Se puede pensar en la representación sindical orientada hacia metas teleológicas de democracia participativa (Z) lo que necesitaría el desarrollo de actividades orientadas a establecer mecanismos de participación de los trabajadores en las decisiones estratégicas (Y) como puente entre la situación presente (X) en que estos mecanismos sólo existen como posibilidad. Esta sería la fundamentación ideológica, por ejemplo, del modelo germano de empresa. Esta situación no es la más común dentro de las descripciones del comportamiento organizacional pero también debe ser considerada.

Pero más allá de sus diferencias y la posibilidad que cada una oriente las acciones de diferentes tipos de empresas, lo que señala Shamir como un rasgo importantes es que cada una de estas proyecciones del futuro tendría en común una evaluación de lo deseable como un estado prescripto. *En definitiva, los argumentos ideológicos son aquellos que adscriben a una comprensión del curso de acción que debe seguir la organización como medio para continuar, mejorar o transformar el presente.* Por otra parte, todas ellas remiten a factores motivacionales significativos en la toma de decisiones estratégicas. *Es decir, la ideología como toma de decisiones hacia la proyección de un futuro deseado construye creencias (motivos que guían la acción) que también motivan la respuesta de aquellos quienes tales decisiones afectan. Bajo esta definición será posible a través de un estudio de caso considerar tanto: a) las motivaciones ideológicas del management de las decisiones de adoptar determinados cambios globales o adaptarse a los ambientes locales de los países de destino; b) las motivaciones ideológicas de los trabajadores en respuesta a estas decisiones.*

Justamente, entre las preocupaciones de Shamir se encuentra el señalar el rol de los valores y de las obligaciones morales en la motivación laboral como uno de los descuidos sobre los que más ha insistido la teoría aceptada que examina la motivación laboral. Estas carencias de los abordajes actuales en torno a la motivación cree encontrarlos en una falta de un abordaje sociológico adecuado de los valores, entendido como expresión de lo deseable en tanto “conveniente” distinguiéndolo de lo “deseado”. Esto será esencial para su concepción de la ideología como razonamiento práctico. Todo esto bajo la premisa que los humanos no son sólo metas y orientaciones, son también expresiones del Yo. En este sentido para Shamir es fundamental el concepto de *self* en la explicación del poder de las ideologías en el contexto de la motivación humana; en su concepción que las personas son motivadas a aumentar su autoestima y valoración propia; que las personas son motivadas a retener e incrementar este sentido de auto-consistencia; que este concepto de yo es constitutivo de la identidad y que, aunque basado en la conducta no está siempre relacionado a expectativas o relacionado a metas específicas. De estas reflexiones surge que considere a la ideología formadora de la auto percepción y del sentido de la propia vida y de las relaciones que establecemos. Por ella –insiste- las personas son motivadas a actuar de acuerdo a sus creencias y se genera la necesidad que éstas sean consideradas con respeto por las políticas de gestión de recursos humanos. En esta centralidad otorgada a los valores y a las obligaciones morales en la motivación laboral es que Shamir cree devolver la centralidad del yo en el poder explicativo de la ideología. Este yo que es percibido como responsable del logro de unos desempeños a ser alcanzados. Pero también le parece importante tener en cuenta que en un contexto organizacional estos valores y obligaciones implican relaciones de interdependencia, algo que se justifica en toda estructura jerárquica donde estas relaciones aparecen como legítimas y confiables. Estas relaciones constituyen en parte la lógica que legitima la dirección de actividades organizadas acordadas con las directrices organizacionales.

La comprensión de un argumento ideológico es en este sentido el reconocimiento de la autoridad de la ideología en la toma de decisiones y a ellos dentro de esta imagen ideológica de la organización como estructura autoritaria. En este contexto es que es posible se de el allanamiento de las relaciones jerárquicas que invita a la voluntaria obediencia o a la entusiasta participación en las prácticas propuestas por

la empresa. La idea subyacente a estos argumentos es que permite una justificación lógica de la motivación. Una lógica que es ideológica. Y concibe que sólo en los parámetros de la persuasión ideológica es que la absoluta adhesión a la perspectiva de una organización puede ser alcanzada. En el contexto de la política la ideología puede ser identificada con la conducta comunicativa de adhesión e implicación a todo nivel en las decisiones de la organización.

Es así que en el contexto de comprensión de los resultados de un conjunto de decisiones organizacionales Shamir cree que es posible mostrar las fuerzas motivacionales de *las formas ideológicas persuasivas de razonamiento* como relativas a la “autopercepción” de un agente, las que serían asimilables a través de un estudio empírico a través de formas gramaticales y conversacionales de la comunicación. Algo que no es novedoso en la investigación con tradición en los estudios organizacionales (Sussman, Gioia, Ewal, etc) derivándose de las teorías fundacionales de Austin y Searl y sus seguidores, quienes han elaborado y sistematizado el concepto de “actos de habla” (Austin, 1965; Searl, 1969), concepto que ha sido desplegado a través de numerosos estudios empíricos dentro del contexto del llamado “análisis de contenido” y la “interpretación textual” desde las cuales ha sido concebido desde lo que se llamó “acto comunicativo” dentro del contexto de la teoría wittgensteiniana., enfoques que empiezan a ser muy recurridos en la teoría organizacional, es el caso de los enfoques foucaultinos y los enfoques derridianos que veremos a continuación:

b) *El análisis foucaultiano de las prácticas de gestión*

Otras propuestas, tales como Grey (1996), Hollway (1991) y Townley (1994) intentan reorientar la teoría del *management* organizacional de los recursos humanos realizando un análisis foucaultiano de las prácticas de gestión. Este último (Townley, 1998) sostiene que deberíamos empezar nuestro análisis con un modelo idealista e ir en la búsqueda de las prácticas, pero no para examinarlas sino para ver como ellas estructuran las relaciones sociales. El análisis foucaultiano recuerda que lo individual es un producto del poder a través tanto de la objetivación como de la subjetivación de lo individual (Townley, 1998). Estas prácticas son analizadas, por tanto, como “tecnologías disciplinarias” que permiten clasificar, medir y ordenar a los individuos en

una secuencia particular. Son vistas como un dispositivo que observa y evalúa a los trabajadores, creando objetos tales como “líderes” y “seguidores”, “seleccionadores” y “candidatos” o “evaluadores” y “evaluados”. A través de estos sistemas de clasificación y medición los individuos devienen conocibles a través de la “*confesión*”. A través de tecnologías de la subjetivación los individuos son presentados a través de una imagen de sí mismos y de una identidad, que deviene la base de su propio auto-conocimiento.

Propone que la actividad de recursos humanos, comúnmente analizada como meros procedimientos técnicos debería ser analizada en términos de creación individual de objetos de conocimiento y, de este modo, poder de manipularlos en una forma particular. Sugiere que la gestión de recursos humanos debe ser vista como la 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). Esta afirmación parte de la idea que presenta Foucault con la que trata de destruir las pretensiones de verdad de los discursos del conocimiento subrayando la naturaleza arbitraria de los cambios de los repertorios epistemológicos y destacando la ruptura y discontinuidad de la historia de las ideas. Su pretensión de que la verdad es simplemente lo que aparece como residuo del discurso, hace que no pueda haber proposiciones que sean verdad fuera de los discursos, ni puede haber proposiciones que sean verdad fuera de todos los discursos. Por otra parte argumenta que las ciencias del hombre han instituido un nuevo régimen de poder a través de mecanismos disciplinarios y la estipulación de normas de conducta para el ser humano, definen la normalidad y establecen esa normalidad como regla de verdad para todos. Es así que el poder para Foucault es, por tanto y en última instancia, el supremo dictador de todos los discursos.

Las modernas técnicas de gestión de recursos humanos serían un ejemplo de tales mecanismos de poder/saber para examinar el “carácter”. Para cada cluster de competencias, lo individual es presentado con varios componentes -motivos, imágenes, competencias- que deben ser conocidas, examinadas y medidas debiéndose actuar sobre ellas. Justamente, como esta examinación no es un proceso neutral de adquisición de

información sino la oportunidad de establecer normas, así la *confesión* no es simplemente un proceso para acceder al conocimiento del sujeto sino que actúa en la constitución de los sujetos, en el sentido que proporciona un aspecto de la identidad (Townley, 1998).

Townley identifica como la primera tarea del *management* la de localizar individuos conceptualmente en el tiempo y en el espacio. Parte de las ideas desarrolladas por Foucault cuando éste identifica tres formas que pueden hacer esto: por encierro (la creación de un espacio cerrado en sí mismo, p.e. las fronteras entre empleados y no empleados), por partición (cada individuo tiene sus propio lugar y cada lugar un individuo, p.e. núcleo/periferia, manual/no manual) y un ranking (las jerarquías ordenan los individuos, p.e. evaluación, promoción). Para comparar individuos en el trabajo debe ser establecido un común denominador, las bases para la comparación puede ser a través del desarrollo de una taxonomía o estableciendo un orden a través de la medición (mátesis). Por ejemplo, un sistema de evaluación del trabajo asegura un orden en la población trabajadora “a través de la reducción de actividades a una taxonomía de factores y su subsecuente traslación en una representación numérica o mátesis, la población deviene ordenada y puede ser rellena por personal adecuado (Townley, 1993: 528). Siguiendo estas ideas Townley señala que todas las familias de herramientas de gestión de recursos humanos son dispositivos para ranquear a los trabajadores que facilitan la ordenación seriada de individuos. Tales clasificaciones técnicas sirven para localizar individuos en relación con el todo, juzgando individuos acorde a modelos de escalas comparativas por lo que no sólo actúan como un proceso disciplinador también como un mecanismo normalizador. Por lo tanto, “*la distribución de acuerdo a ranqueos o grados tiene un doble rol: marcar el intervalo, jerarquizar cualidades, competencias y aptitudes pero también premiar y castigar*” (Foucault, 1977: 181 citado por Townley, 1993: 530).

Conviene aquí recordar dos líneas del análisis de Foucault complementarias a la idea de “reflexividad” que proponen estos enfoques críticos. En primer lugar, su inserción de las prácticas de conocimiento en el entramado de las reglas de formación que producen las condiciones de posibilidad de los enunciados y sus efectos de verdad: “*se trata de saber no cuál es el poder que pesa desde el exterior sobre la ciencia, sino*

que efectos de poder circulan entre los enunciados científicos; cuál es de algún modo su régimen interior de poder y por qué en ciertos momentos dicho régimen se modifica de forma global” (Foucault, 1979:178).

En segundo lugar, Foucault nos propone una respuesta política al régimen de producción de verdad desde el saber, lejos de los heteroatribuidos pesimismo, pasividad, fatalismo, etc. (Iñiguez, L, 2000): *“el problema político esencial para el intelectual no es criticar los contenidos ideológicos que estarían ligados a la ciencia, o de hacer de tal suerte que su práctica científica esté acompañada de una ideología justa. Es saber si es posible constituir una nueva política de la verdad. El problema no es tanto “cambiar la conciencia” de las gentes o lo que tienen en la cabeza, sino el régimen político, económico e institucional de la producción de la verdad. No se trata de liberar la verdad de todo sistema de poder –esto sería una quimera ya que la verdad es ella misma poder- sino de separar el poder de la verdad de las formas de hegemonía (sociales, económicas, culturales) en el interior de las cuales funciona por el momento. La cuestión política en suma, no es el error, la ilusión, la conciencia alienada o la ideología; es la verdad misma” (Foucault, 1979; 189).* Estas prácticas deberían ser analizadas desde lo que Foucault denomina “formaciones discursivas”: *“cuando en un grupo de enunciados puede situarse y definirse un referencial, un tipo de separación enunciativa, una red teórica, un campo de posibilidades estratégicas, nos hallamos ante una formación discursiva” (Foucault, M., 1969)* y como herramienta de análisis los llamados “repertorios interpretativos”.

Para Foucault un discurso es algo más que el habla, algo más que un conjunto de enunciados, es una práctica para la que, además, se pueden definir sus condiciones de producción. Foucault (1990) dice: *“se renunciará, pues, a ver en el discurso un fenómeno de expresión, la traducción verbal de una síntesis efectuada por otra parte; se buscará en él más bien un campo de regularidad para diversas posiciones de subjetividad. El discurso concebido así, no es la manifestación, majestuosamente desarrollada, de un sujeto que piensa, que conoce y que lo dice: es, por el contrario, un conjunto donde pueden determinarse la dispersión del sujeto y su discontinuidad consigo mismo. Es un espacio de exterioridad donde se despliega una red de ámbitos distintos (pag.90)”*. En este contexto de producción del discurso, la formación

discursiva es definida como: “*haz complejo de relaciones que funcionan como reglas: prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que ésta se refiera a tal o cual objeto, para que ponga en el juego tal o cual enunciado, para que utilice tal o cual conjunto, para que organice tal o cual estrategia. Definir en su individualidad singular un sistema de formación es, pues, caracterizar un discurso o un grupo de enunciados por la regularidad de una práctica*”.

c) Posturas deconstructivistas

Como otra opción dentro de esta perspectiva crítica están aquellos que reconociendo la importancia de los análisis foucaultianos para las disciplinas que estudian los recursos humanos señalan que los mismos prestan insuficiente atención a la forma en que los discursos pueden reflejar en si mismos una pérdida más general de atención en la agencia y en la subjetividad. Argumentan estas posiciones en que uno debería estar más atento al panorama histórico y social en que las prácticas de recursos humanos son situadas. Orientados a comprender porque o como los individuos elaboran, resisten, manipulan un discurso, señalan la necesidad de examinar en detalle como un nuevo discurso y prácticas son aisladas del contexto de las relaciones de poder locales. Tal énfasis requiere la atención de los procesos sociales a través de los cuales las personas activamente se manejan en relación a prácticas discursivas. El desarrollo de tal alternativa teórica permitiría entender el poder y la subjetividad en las organizaciones proporcionándonos un nuevo acercamiento para teorizar la gestión de recursos humanos.

Desde este punto de vista parece novedosa la perspectiva presentada por Steyaert y Janssens (1999) en su propuesta de crear un espacio para lo que denominan “*moving concepts*”. Algo que no está orientado a la creación de nuevos conceptos en torno a la problemática de los recursos humanos, por el contrario, intentan crear un espacio reflexivo en torno a la conceptualización que le sirve de contexto. Inspirados en Deleuze y Guattari (1994) quienes han visto a la filosofía como una actividad de creación de conceptos que son fragmentarios y resonantes en su conjunto, y su seguidor Perry cuando se refiere a una “teorización nómada”, se refieren a procesos orientadores de prácticas y emplean la posición social desde donde se habla para sus propósitos

teóricos su trabajo esta basado fundamentalmente en la distinción bakhtiniana entre fuerzas centrípetas y centífugas (Bakhtin, 1981).

Crear conceptos en una dirección centrípeta implica que podemos fijar la realidad y volverla ordenada y transparente. Algo que tiene un efecto unificador. En contraste, una orientación centrífuga tiene un efecto desestabilizador y permite múltiples interpretaciones de la realidad. Steyaert y Janssens crean el concepto móvil: “*In/humano*” para acercarse al *management* de recursos humanos. Esta perspectiva pretende juntar estos dos enfoques: un enfoque centrípeta y otro centrífugo en la conceptualización de los recursos humanos. Su idea es que el *management* de los recursos humanos tiene como prioridad su definición de lo que es humano, claramente humanista, que esta orientada a aquello que “deben ser” los individuos considerados bajo la categoría de “personal”. En esta posición, los autores aprecian un proceso de exclusión que se expresa en lo que puede ser considerado *humano* y lo que no. Esto es, excluyente de lo que es considerado como no humano (“*inhumano*”).

Con la elección de los dos términos (*humano/inhumano*) pretenden responder a como podemos plantear las prácticas de recursos humanos y documentar la forma en que es “construido” el *management* de recursos humanos. Para ello sugieren por lo menos cuatro caminos: a) análisis genealógico: que intenta ilustrar que hablar en términos de estas posturas, por ejemplo, de “carrera”, es una tradición, un discurso cargado por presunciones modernista, una práctica actual que se hereda de estos tiempos. Si se quisiera re-enmarcar la cuestión en un “real” sentido, se necesita ser consciente de cómo llenar sus textos con términos, conceptos y palabras que podría ser más de lo mismo de siempre; b) teorización contextualizada; como crítica a la tendencia a usar modelos y teorías des-contextualizadas, esto es, marcar la necesidad de indagar la forma en que nuestras ideas en torno al tema se relacionan con la política, la historia y la filosofía.; c) historia oral contextualizada; como crítica a la tendencia del moderno *management* de recursos humanos a construir modelos normativos y conocimientos idealizados, presentando sus conceptos como “modelos óptimos” (*best practices*) y dando indicaciones de cómo se debe pensar y actuar en dirección de tener éxito. Se propone la creación de narrativas de lo actual, mientras la experiencia de la gente en la empresa es documentada a través de “*historias de vida*” a través de las cuales es posible

devolverles el sentido. Y finalmente, lo que llaman, d) exploración de los márgenes: mirando como se construyen los casos de estudio con el objetivo de persuadir retóricamente a todos los implicados que se trata de “*best practices*”: deconstruyendo las actuales lecturas en torno a la gestión de recursos humanos, mirando como se construyen retóricamente los casos de estudio intentado persuadir a todos los implicados que son las mejores prácticas.

d) *El actor-red*

Por último debe mencionarse la teoría del Actor-Red si pretendemos terminar la crítica a los modelos normativos de gestión de recursos humanos. En *Ciencia en Acción* (1987) Bruno Latour contrasta el estudio “*ready-made*” ciencia con los procesos de “*doing science*”. En los primeros los resultados científicos son “cajas negras” que toman como auto evidente que la ciencia y la racionalidad van de la mano: la ciencia es una fuerza progresiva “para el bien” y da una representación positivista de la realidad. Esta ciencia tomada como auto evidente es la más viva expresión del modernismo. Pero aquellos que estudian “*science-in-the.making*”, tienen una visión opuesta. Para una perspectiva posmoderna como la de Latour, los procesos de descubrimiento científico son mejor vistos como “*persuasión organizada*”, persuasión que utiliza “*inscripciones literarias*” y comprometida en ello por actores quienes construyen “redes de asociación” (“*network of association*”) que los unen con otros actores. Estos argumentos tomados en relación a la problemática de los recursos humanos nos llevarían a preguntarnos acerca de cuestiones tales como: ¿quiénes son los actores que intentan crear “cajas negras” en esta problemática?, ¿cómo se intenta crear un punto de paso obligatorio –por lo menos retóricamente- para el *management* “progresista”, consultores y otros actores?, ¿por qué la conducta que cualquiera recuerda como los modelos normativos de gestión de recursos humanos o sus prácticas requieren una nueva representación, implicando actores tan diversos como técnicos en gestión de recursos humanos, gobiernos, académicos, gerentes, empleados y no empleados?. En términos de Latour un análisis crítico de estas visiones debería preguntarse quienes son los “usuarios” y quienes los “productores y distribuidores” de la gestión de recursos humanos y cuál es su proyecto. Cómo en el mercado los compradores y vendedores establecen relaciones dentro de una red de mutuas ventajas, lo que en términos de Latour sería ¿cómo se realiza el enrolamiento en una red de fuerte asociación? Legge (1995) identifica además de los grandes actores como son los consultores y los gobiernos, otros interesados no menos importantes en la gestión de recursos humanos, todos ellos invistiendo intereses en el tema. Ellos son los académicos y el *management* de personal, principalmente.

IV. LA PROBLEMÁTICA DE LA DIFUSIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO COMUNICACIÓN: MODELOS DE COMUNICACIÓN EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

La búsqueda de propuestas alternativas a estos enfoques deterministas no es para nada una novedad en el campo intelectual de la teoría de las organizaciones. Muy por el contrario, hace ya varias décadas se viene llevando a cabo una discusión sobre los procesos de innovación que ha concluido sobre la necesidad de proceder a un nuevo marco de referencia intelectual para entender la forma en que las innovaciones llegan al campo de la producción y los servicios. Los propios actores de las políticas tecnológicas hace ya tiempo señalaban que una visión lineal de la innovación -como la implícita en el concepto de "difusión" que suponen las teorías estructuralistas- y su relación ambigua, incierta e improbable con la producción, es insuficiente para tomar en cuenta la complejidad intrínseca de estos procesos.

La respuesta a tales demandas ha sido el desarrollo de un conjunto de explicaciones que parten de posturas constructivistas para las que la tecnología es a la vez producto y práctica social. La tecnología como producto ocupa un lugar privilegiado como objeto de interés de las aproximaciones teóricas que enfatizan el sin duda importante mundo del consumo de bienes y servicios tecnológicos.

El acento en estos estudios está en la preocupación por los usuarios y por la recreación del sentido social, la transformación de los espacios y la vida cotidiana, la aceleración de los flujos económicos, las políticas públicas, etc. La idea de la tecnología como construcción que envuelve en el mismo empaque al contexto social y al contenido técnico, ambos con fuertes dosis de heterogeneidad, complejidad y conflicto. Tal enfoque, no está muy generalizado en nuestro medio y ésta es una de las causas por lo que todavía no sea difícil imaginar por ejemplo, que lo que hacen los técnicos e ingenieros en sus laboratorios de desarrollo tecnológico no tiene que ver sólo con técnicas y herramientas, sino con aspectos sociales, políticos y culturales que, hechos tecnología, afectan nuestra forma de vivir. Estas posturas tratan de no hacernos olvidar la pregunta por la interpretación del mundo del ingeniero que imagina una herramienta

o del programador que inventa un lenguaje de computación accesible a legos, no padece un cuestionamiento legítimo y, sin embargo, de cómo perciben e imaginan la sociedad los científicos y los tecnólogos está hecho gran parte del mundo.

Un ejemplo ilustrativo de la marcada ventaja ofrecida por este cambio de perspectiva nos lo es dada a través del análisis de la historia de la tecnología. Ésta permitiría ver como la creación de las grandes redes técnicas (de canales, ferrocarriles, de electricidad, de telecomunicaciones y de aguas) permitieron movilizar un número considerable de recursos para una actividad de tal envergadura que cubriría todo el planeta y como todo esto logró exponer el papel primordial interpretado por nuevos tipos de personajes como técnicos, ingenieros de producción, primero, empresarios, empleados de firmas dedicados a la gestión de estas tecnologías más tarde (Chandler, 1977).

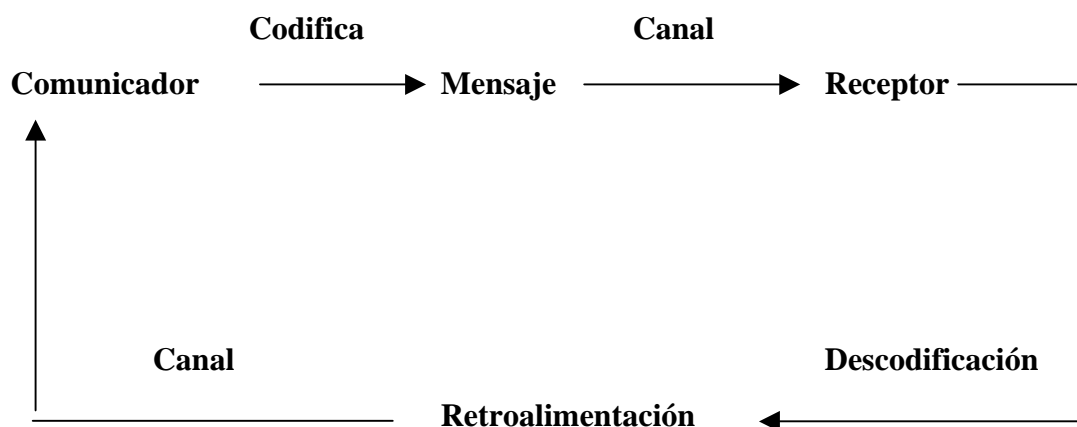
Esto, nos hace recordar que las tecnologías son construcciones sociales y que, como tales, importa no sólo entender la difusión de las innovaciones, sino también, las causas del "poder" de estas innovaciones. La asimetría inherente a estos "sistemas de comunicación" no es tan importante en tanto "capacidad de imponer un objeto, una práctica, un discurso, etc." sino en su capacidad de cargar a este mismo objeto de un poder, de unos significados, un sentido capaz de infiltrarse en el mundo social local, de establecer conexiones inesperadas, en fin, de hacer que muchos otros nuevos actores se "impliquen" (en el sentido que se le da clásicamente en el management empresarial) e "interesen" (en el sentido que lo plantea la sociología simétrica) por una tecnología, la utilicen y la sientan necesaria. En esta dirección se orientaron los trabajos de los sociólogos franceses Latour (1983, 1989) y Callon (1983, 1995)⁶³ quienes, han profundizado en estos procesos y creado una terminología específica para acercarse a ellos. Así el término "traducción", como veremos más adelante, parece ser una buena alternativa que desde la sociología de la ciencia se ha buscado para enfrentar al ya descartado concepto de "difusión". A continuación una reseña de las principales teorías que han aportado al estudio de la ciencia y la tecnología nutriendo este debate.

⁶³ Callon y Latour son dos de los científicos más conocidos en el campo interdisciplinario de los estudios de la ciencia y la tecnología, los cuales se adhieren a la conocida escuela del "construccionismo social" y que gana cada día más adeptos entre los europeos y los americanos.

1. Feed back organizacional y su crítica

En la literatura de conducta organizacional, el feedback es "...un caso especial del proceso de comunicación general en el que un emisor...transmite un mensaje al receptor. En el caso del feedback, el mensaje comprende información sobre el receptor" (Ilgen, Fisher y Taylor, 1979). O bien, "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor" (Saavedra, I; 1998). El proceso tiene su efecto de la siguiente forma: "El comunicador desea transmitir una idea –el mensaje deseado entre una serie posible de mensajes- a otra persona o grupo – el receptor- Para transmitir esta idea la pone de forma que el receptor la entienda – la codificación- y se la hace llegar verbalmente o por escrito o a través de algún otro medio – canal- . El receptor recibe el mensaje y lo interpreta –decodificación- indicando de alguna forma –canal- al emisor que efectivamente lo ha recibido –retroalimentación-. Algunos de los elementos anteriores pueden distorsionarse, de modo que se producen errores en alguna de sus fases –ruido-“. La figura siguiente recoge el proceso anterior:

Figura N° 9: Proceso de comunicación



Fuente: Saavedra, I, 1998

Brevemente,

Dentro de esta perspectiva se pueden situar también a H. M. Collins, Trevor Pinch, Wiebe Bijker, Donald McKenzie, Steve Woolgar, Thomas Hughes y John Law.

- i) el comunicador: que puede ser una persona o grupo que pueden pertenecer a la organización o algún ser externo (p.e. clientes, representantes de otras empresas, organismos oficiales, etc.)
- ii) la codificación: fija la forma en que el mensaje es emitido. Es decir, el lenguaje (visual, verbal, etc.)
- iii) el mensaje: es lo que el comunicador quiere transmitir. Puede ser intencionado o no intencionado. En el primer caso se comunica de forma expresa con la intención de buscar un efecto en quien lo recibe. En el segundo caso no es tan claro, siendo que a veces se transmiten mensajes de forma inconsciente, lo que no quiere decir que no se quiera transmitirlos.
- iv) el canal, es el medio para transmitir el mensaje. Puede ser un escrito, una conferencia, un video, un ordenador, sistemas de recompensa, sistemas de evaluación, un ascenso, etc.
- v) la decodificación, incluye la interpretación que el receptor hace del mensaje recibido. El receptor incorpora a su interpretación sus experiencias y su marco de referencia propios
- vi) el receptor, es la persona o grupo que recibe el mensaje
- vii) la retroalimentación, proporciona a través de un canal, la respuesta al mensaje del emisor. Esta respuesta puede ser verbal o escrita o, incluso, plasmarse en un gesto o una acción concreta
- viii) el ruido, se entiende como cualquier factor que distorsione el mensaje y que puede ser percibido en cualquiera de los elementos de la comunicación. La literatura menciona como las más frecuentes:
 - el marco de referencia: diferentes experiencias que propician que la codificación y decodificación sean diferentes
 - percepción selectiva: sólo se procesa aquello que está de acuerdo con la propia visión de las cosas (actuación a través de estereotipos)
 - juicios de valor: valor global que se otorga al mensaje antes de recibirlo
 - credibilidad de la fuente: depende de la confianza que inspira el emisor
 - problemas semánticos: distinto significado a distintas palabras

- filtración: manipulación de la información
- posición jerárquica: limitación en la comunicación
- comportamientos proxémico: la importancia del espacio en la comunicación interpersonal
- presiones del tiempo: provoca cortocircuitos en la comunicación
- sobrecarga de la información: el exceso de información impide que pueda procesarse toda

Farr (1993) aplicando este modelo a los procesos de gestión de personal en las organizaciones señala que la información que se refiere al desempeño que uno lleva a cabo en una tarea o trabajo es un factor importante que influye en su aprendizaje, en el mantenimiento de los niveles de desempeño y la motivación del individuo para mejorarlo. Las personas pueden recibir información (*feedback*), bien a través de una entrevista de evaluación del desempeño formal, bien de una manera informal en el curso de las interacciones diarias entre el superior y el empleado, entre el individuo y los clientes o entre compañeros. Esta teoría asumiría el modelo lineal de comunicación aceptado por la teoría de la comunicación matemática (elaborada por Claude E. Shannon y Warren Weaver en 1949).

La crítica más evidente a este modelo es que se trata de un modelo no sólo lineal, sino también estático, que tiene en cuenta los mensajes enviados de un punto a otro sin tener en cuenta los resultados e influencias en el emisor y en el receptor. Por otra parte, se señala que el modelo se ocupa de los problemas del significado sólo colateralmente, básicamente al hablar del “ruido”, es decir, de las interferencias que pueden afectar a la correcta transmisión de la información. Sustento de los enfoques conductistas y cognitivistas de la psicología laboral, entre ellos podemos recordar, por ejemplo, como los trabajos sobre comunicación persuasiva de los años 40-50 recogen el célebre modelo de Laswell (1927): “*quién dice qué, con qué medios, a quién, con qué efectos*”. Así, en este modelo de Shannon y Weaver también puede apreciarse la posibilidad de considerar a la persona como un procesador de información que utiliza determinadas estructuras cognitivas en ese procesamiento a diferentes niveles: atención, selección, codificación o almacenamiento y recuperación.

Argumentos como éstos, aplicados al campo de la tecnología están en la base de la llamada concepción estándar de la tecnología (CET), la cual sostiene la existencia de una clara y natural relación entre el artefacto técnico y su función, esto es, la habilidad de satisfacer la necesidad que fue la razón de ser del artefacto (Pfaffenberger, 1992) y algo que ayuda a hacer evidente la idea que dichas tecnologías existen porque las necesitamos. Y aunque en ocasiones la CET llega a aceptar que los objetos tecnológicos son capaces de construir y de otorgar significado social, de inmediato aclara que esto sucede sólo en última instancia, es decir, como una cuestión superficial de "estilo".

Además, para la CET un objeto tecnológico es un producto concreto resultado de la aplicación eficaz de un conocimiento científico validado y codificado, en consecuencia, es impensable la existencia de algún proceso social relevante detrás de ellos quedando su origen establecido y encerrado en una *caja negra*. En virtud de ello, los procesos económicos, políticos, sociales y legales previos al objeto, si acaso se aceptan, quedan clausurados cuando el objeto aparece en la escena social y a diferencia del dinero o la contaminación, la tecnología está más allá de los significados que los diferentes grupos sociales le atribuyen (Aparicio Muñoz, L, 2000).

Basándose en estas observaciones, opuestos a la CET, han surgido algunos programas de investigación que con diferentes énfasis, marcos conceptuales y metodologías, apuestan por descubrir la tecnología como institución y como práctica, es decir, como un entramado social de creencias, conductas, acuerdos y desacuerdos, financiamientos, estrategias de mercadeo, marcos legales, etc. La atención también se dirige a la tecnología como fenómeno cultural total, reconociéndola como una red de significaciones donde se entretejen los propósitos a los que las máquinas y artefactos sirven cuando son consumidos, las razones por las que la gente cree en ellos y les asigna valor, e inclusive, los significados que rodean y mueven a quienes las crean.

Un antecedente de estas posturas puede encontrarse en el pensamiento de George Herbert Mead (1863-1931) en su intento de explicar la conducta intencional, es decir, aquella actividad humana de la que damos cuenta con un vocabulario de razones, voluntades y pretensiones. Justamente, su postura surge como una de las principales

respuestas frente al conductismo dominante en su época. Para dar cuenta de la actividad intencional y dotada de sentido, que es lo que caracteriza la acción humana, Mead fundamenta su teoría en el estudio de la estructura de la comunicación humana y de los signos con los que se constituye tal comunicación⁶⁴. Ahora bien, en la concepción de Mead no son los sentidos ni los fines subjetivos los que especifican el comportamiento humano, sino el carácter simbólico de ese comportamiento⁶⁵. De este modo, la acción social, en el caso del hombre, estaría mediada lingüísticamente. Estos símbolos no se definen por su conexión o por su paralelismo con determinadas emociones o ideas, sino por su lugar en el proceso social. De lo contrario no se explicaría por qué un mismo símbolo puede provocar distintas reacciones en distintos individuos⁶⁶. La hominización consiste en el paso de los meros gestos dotados de un "significado" estímulo inconsciente a la significación lingüística consciente, siendo esto algo que acontece, no en la subjetividad de un actor aislado, sino en la vida social. En ella cristalizan las significaciones, forjándose símbolos dotados de universalidad. Ahí es también donde las posibles actitudes particulares de los otros toman forma en una actitud o punto de vista que Mead denomina "el otro generalizado". Y ahí es finalmente donde los objetos físicos se convierten en objetos sociales, cuyas reacciones podemos también prever.

⁶⁴ Aunque define su postura como "conductismo social", y sólo posteriormente se le etiqueta como "Interaccionismo Simbólico", las diferencias con el conductismo son evidentes. Por ejemplo, frente al individualismo conductista propone considerar la experiencia desde el punto de vista de la SOCIEDAD y la COMUNICACIÓN, no como una simple respuesta individual a los estímulos ambientales. Además, aunque estudia al individuo, éste se incluye en procesos sociales en los que realiza su conducta.

⁶⁵ El comportamiento animal puede ser concebido como un proceso en el cual los actos de cada uno son estímulos para otros individuos implicados en el mismo proceso social. Los gestos o signos animales no son expresión de emociones, sino elementos organizadores del acto social. En el caso del hombre nos encontramos con unos gestos especiales, dotados de significación. A estos gestos Mead los denomina símbolos. El caso más característico es el de los gestos vocales, propios del lenguaje (Muñoz, J. 2000)

⁶⁶ Lo decisivo de los gestos vocales está, según Mead, en que ellos son percibidos tanto por quien los ejecuta como por los otros. En un plano meramente estímulo, los gestos vocales tenderían a provocar en el ejecutor las mismas reacciones que en los otros. En el caso del ser humano, los símbolos permiten adelantar la reacción de los otros, y por lo tanto ponerse en su lugar. Uno puede interpretar los propios gestos a la luz de las reacciones que se pueden esperar en el otro. Y esto es justamente lo que permite el pensamiento y la reflexión. Y es que en el ser humano hay una reacción demorada a los estímulos que permite considerar distintas posibilidades de respuesta. El símbolo no es otra cosa que un estímulo cuya reacción es dada por anticipado. Por eso, la demora de la reacción es justamente lo que permite insertar, mediante el lenguaje, el proceso social en la propia conducta.

En el Interaccionismo Simbólico, la interacción social es equivalente a comunicación. Mead parte de las siguientes premisas para definir la comunicación: 1. El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él⁶⁷. 2. El significado de estas cosas se deriva de, o surge como consecuencia de la interacción social que cada cual mantiene con el prójimo⁶⁸. 3. Los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que va hallando a su paso. La comunicación simbólica⁶⁹ (Muñoz, 2000). Partiendo de estos principios el punto de vista del interaccionismo simbólico, al contrario de los enfoques conductistas, sostiene que el significado que las cosas encierran para el ser humano constituye un elemento central en sí mismo. Como un enfoque de la comunicación que se centra en el significado el interaccionismo cambia el modelo reductivo de la difusión, que iguala significado con 'mensaje' y de la CTE para quines la tecnología es algo coherente en sí mismo que existe alejado en

⁶⁷ Aunque esto parece algo evidente y asumido por gran número de orientaciones, en la práctica nos encontramos con que tanto desde perspectivas psicológicas como sociológicas, el significado, en la práctica, desaparece. En el caso de las perspectivas psicológicas, la acción, en muchas ocasiones, es interpretada como el resultado de factores como actitudes, motivos, aspectos perceptivos, o características psicológicas que inciden, de una forma más o menos directa, sobre las personas. En el caso de las perspectivas sociológicas, la acción tiene que ver con el estatus, la posición, el rol, las normas, los valores, etc. El punto de vista del interaccionismo simbólico, por el contrario, sostiene que el significado que las cosas encierran para el ser humano constituye un elemento central en sí mismo.

⁶⁸ En cuanto al origen del significado, las formas tradicionales de explicar su origen asumen, por un lado, que el significado es algo intrínseco de las cosas, forma parte de su propia naturaleza, y podemos llegar a él a partir de la observación del objeto. Se trata de la postura realista. Otra posibilidad es la de suponer que el significado es algo que se añade al objeto por parte de la persona en función de algunos elementos o características psicológicas de la misma. El interaccionismo simbólico considera que el significado es fruto del proceso de interacción entre las personas, es por lo tanto un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de los individuos a medida que éstos interactúan.

⁶⁹ Sería un error considerar que la utilización del significado por una persona no sería sino la aplicación de ese significado así obtenido. La utilización del significado implica un acto interpretativo en dos etapas. En primer lugar, el agente se indica a sí mismo cuáles son las cosas hacia las que se encaminan sus actos, es decir, se señala a sí mismo las cosas que poseen significado; esto implica una interacción y comunicación consigo mismo. En segundo lugar, la interpretación se convierte en una manipulación de significados, puesto que el agente selecciona, elimina, reagrupa y transforma los significados en función de la situación en que se encuentra y de la dirección de su acto. Los significados, por lo tanto, no se aplican automáticamente, sino que son utilizados y revisados como instrumentos para la acción. (Blumer, 1969: 2)

primera instancia de nuestros intereses, conocimientos, y emociones; en otras palabras, un objeto o una aplicación tecnológica, no tiene nada que ver con los significados que los actores involucrados se hagan de él.

Agregando que los significados generados por un sólo signo son múltiples. Algo que ya había destacado la semiótica al referirse a la interpretación a la que están abiertos los signos, el potencial de diversas interpretaciones del mismo signo en función de contextos sociales e históricos particulares. Decir que el ser humano orienta sus actos en función de lo que las cosas significan para él, si bien, parece algo evidente recordemos que esto muchas veces desaparece, tanto para las perspectivas psicológicas que han nutrido al análisis organizacional como para la propia sociología. En el caso de las perspectivas psicológicas, la acción, en muchas ocasiones, es interpretada como el resultado de factores como actitudes, motivos, aspectos perceptivos, o características psicológicas que inciden, de una forma más o menos directa, sobre las personas. En el caso de las perspectivas sociológicas, la acción tiene que ver con el estatus, la posición, el rol, las normas, los valores, etc.

El interaccionismo simbólico considera que el significado es fruto del proceso de interacción entre las personas, es por lo tanto un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de los individuos a medida que éstos interactúan (Muñoz, 2000), siendo el significado, ni algo intrínseco a las cosas que forma parte de su naturaleza, ni algo añadido por el sujeto en función de sus características, sino fruto del proceso de interacción entre las personas, es por lo tanto un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de los individuos a medida que éstos interactúan. Estos símbolos se definen por su lugar en el proceso social. De lo contrario no se explicaría por qué un mismo símbolo puede provocar distintas reacciones en distintos individuos. Este significado es manipulado en el proceso comunicativo a través de un complejo acto interpretativo: en primer lugar, el agente se indica a sí mismo cuáles son las cosas hacia las que se encaminan sus actos, es decir, se señala a sí mismo las cosas que poseen significado; esto implica una interacción y comunicación consigo mismo. En segundo lugar, la interpretación se convierte en una manipulación de significados, puesto que el agente selecciona,

elimina, reagrupa y transforma los significados en función de la situación en que se encuentra y de la dirección de su acto. Los significados, por lo tanto, no se aplican automáticamente, sino que son utilizados y revisados como instrumentos para la acción. (Blumer, 1969, p. 2)

2. *La teoría del actor red como alternativa teórica*

Dentro ya de los dominios de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (CTS) surge la perspectiva de la Sociología Simétrica, aportada por trabajos de Latour y Callon, como la alternativa teórica a los estudio del CET. Corriente que pretende indagar en las consecuencias de la introducción de factores sociales en la relación entre Ciencia y Tecnología a través del estudio de la propia dinámica tecnológica. Al igual que ocurriera con la ciencia, el objetivo es " abrir la caja negra " del desarrollo tecnológico. El hecho de mostrar claramente su configuración social y la facilidad para evidenciar los efectos producidos en la sociedad hacían del estudio de los " *híbridos sociotécnicos* " un punto de vista privilegiado para observar la interrelación existente en el interior del " *tejido sin costuras*".

La aplicación del enfoque específicamente CTS al estudio de la tecnología pretende evitar tanto el reduccionismo social como el técnico. Para ello, en vez de tratar de explicar las causas de un determinado resultado, la estrategia consistía en describir las acciones, las relaciones que conformaban socialmente una tecnología dada. *Es decir, seguir los procesos*. Con la aplicación del " *principio general de simetría* " (Callon 1986), se pone de relieve además que los " *artefactos* " *también afectan a la sociedad y no sólo son conformados por ella*. Ello implica no limitarse al artefacto como unidad de análisis, sino a lo que se dará en llamar " *conjuntos* ", " *sistemas* " o " *redes socio-técnicas*". De este modo se tienen presentes ambos lados, el social y el técnico. ¿Cuál de ellos debería ser considerado como el más determinante? ¿Están los efectos previamente incorporados en la constitución social de las tecnologías o son por el contrario los artefactos tecnológicos quienes determinan en última instancia el desarrollo de los híbridos sociotécnicos? El hecho de usar una escala local, sin hacer referencia final " *a la sociedad en su conjunto*" les permitirá evitar también ambos

determinismos, el social y el tecnológico (Muñoz, 2000). Las cuestiones principales de fondo son, por tanto, las de la aceptación social y la adopción de tecnologías)⁷⁰.

Al interior de este enfoque se maneja el concepto de traducción (*translation*) acuñado por el francés Latour quien recurre en su elegante argumentación a la imagen de la promulgación de una Constitución (no moderna) que declare la simetría del mundo en razón a la cual lo natural no se oponga a lo social. En la propuesta de Latour el trabajo de descripción (etnografía) de los vínculos híbridos entre categorías de uno u otro universo (cuasi objetos /cuasi sujetos) es lo que se conoce como mediación, red o traducción. Así, la traducción no es más que la interpretación (representación) que los diferentes actores-red hacen de lo que está en juego, interpretaciones que sumadas y contrapuestas unas con otras construyen y dan existencia *real* al artefacto, máquina o dispositivo del que se trate. En este sentido la teoría del actor-red parecería cercana a los planteamientos del tercer programa de investigación del constructivismo. Sin embargo, aquí los elementos del mundo natural son también actores capaces de interpretar y de actuar en la red⁷¹.

⁷⁰ Esta es la tendencia actual más generalizada en el conjunto de los estudios Ciencia, Tecnología y Sociedad (en consonancia, por otro lado, con la preocupación y el interés suscitado por la evolución del complejo científico-tecnológico en la sociedad actual). Con diferentes perspectivas sobre el mismo problema el tema se desarrolla en Europa y han iniciado un proceso de consolidación institucional. Prueba de ello son la inclusión de múltiples proyectos en los programas marco de investigación de la Unión Europea (especialmente en el área socioeconómica), las asociaciones profesionales y universitarias, revistas y conferencias, los programas de estudios, etc. Destaca entre estos la asociación EASST con el apoyo de la Maison des Sciences de l'Homme de París y con sede actualmente en Amsterdam, creada en 1981. Tal asociación distribuye entre sus asociados la revista del mismo nombre, organiza una conferencia general cada dos años, diversos workshops (colabora también con los del NECSTS, Network of European Centres in Science and Technology Studies), Es la réplica europea a la asociación americana Society for Social Studies of Science.

⁷¹ Así, Latour y Woolgar (1986) demostraron la importancia fundamental de las máquinas o "instrumentos de inscripción" en la construcción de un hecho científico. A través de una profunda y prolongada incursión en el laboratorio, los autores "establecieron" que los conocimientos científicos corresponden menos "a la realidad" que a un conjunto de gráficas, histogramas, curvas, estadísticas, que provienen de dichos aparatos y que resulta muy caro de rebatir. En breve, los científicos no estudian los fenómenos reales o naturales sino la interpretación (representación gráfica, codificada) que las máquinas hacen de ella.

Estos autores asimilan el concepto de traducción al de un proceso de domesticación de una tecnología a través de las distintas fases de un proceso durante el cual se negocia su implementación. Parten del concepto de red, que dentro de esta perspectiva significa “metaorganización”⁷², articulación de lo humano y lo no humano (incluyendo cualquier dispositivo tecnológico)⁷³ puestos como intermediarios los unos y los otros. Sugieren que *es aprehendiendo las situaciones como un conjunto de entidades humanas, individuales o colectivas, definidas por sus roles, identidad y programas que pueden acceder a la comprensión y entender los problemas o lagunas que tiene la red.* A partir de este concepto de *red* es que estos autores nos introducen en el concepto de *traducción* entendido como el *transformar un concepto (en sentido amplio) ininteligible en un concepto inteligible para el Alter, haciendo comprensible su comprensión. La traducción es exitosa si ella no genera un cambio del sentido inicial.* Por tanto, es entendida como una relación simbólica que transforma un enunciado problemático particular en el lenguaje de otro enunciado particular.

La teoría de la traducción identifica cuatro etapas fundamentales en este proceso:

a) La primera etapa es la descrita como de *interdefinición de los actores o unidades constitutivas*. De aquí se deriva que los actores no definen aisladamente su pertenencia a la red sino que lo hacen en función de una red de interrelaciones con otros actores. En palabras de Luhmann, se encuentran constituidos por la reciprocidad de la observación y cada uno de ellos se encuentra construido a base de las observaciones de los otros. Refiere ésta a la noción de acción recíproca y doblemente contingente en la teoría sistémica: base de la propia acción entendida como comunicación y que en definitiva genera los rasgos elementales del sistema social de referencia. Esto parece interesante en la medida en que permite considerar a la multinacional en su relación con

⁷² Esta perspectiva intenta superar categorías anteriores tales como esfera de actividad, institución, organización, que de alguna forma recortan la realidad.

⁷³ A los autores no les interesa restringir la lista de actores a las entidades sociales. Las entidades naturales o las tecnologías también reaccionarán de diferente manera al proceso de traducción. Por ejemplo, el interesamiento de una técnica y suponen el cumplimiento de una serie de hipótesis para su implementación.

los otros actores, especialmente a nivel de *management*, y éste en relación al actor sindical.

b) La segunda etapa consiste en la *definición de puntos de paso obligado* (PPO), es decir, no basta con identificar a unos cuantos actores, también hay que mostrar que los *intereses* de estos actores residen en admitir la implementación del cambio propuesto, saber que en la implementación exitosa del mismo pueden surgir beneficios para todos. Esto indica que la problemática posee ciertas propiedades dinámicas indicadas por los movimientos y desvíos que es preciso aceptar y por las alianzas que hay que establecer. Es por esto que cada actor se moverá de una forma particular de acuerdo a sus intereses. En el caso de la innovación de herramientas de gestión de recursos humanos habrá que dar cuenta de los intereses propios de cada uno de los actores, intereses en función de posiciones sociales diferentes y de acuerdo a los códigos de diferenciación en que esté participando el trabajador, (tal cual lo ha expresado la teoría de las relaciones profesionales) y como plantean la necesidad de un cambio de conducta ante una disyuntiva clara. Esto implica, explicitar como cada uno de estos actores ha redefinido su identidad y "lo que quieren". Por esto, este segundo paso permite definir a la transducción como un sistema de alianzas y asociaciones entre entidades y permite entender como las conductas de cada uno de los sujetos, como la del sistema social que emerge de la relación, están basadas en la posibilidad y en la inestabilidad pero también en la improbabilidad y en la contingencia.

Según la teoría de la traducción debe formarse una "*Santa Alianza*" para introducir los cambios requeridos. Cada entidad enrolada puede acceder a integrarse en el plan o, al contrario, rehusar hacer concesiones y definir su identidad, sus metas, orientaciones, proyectos, motivaciones e intereses de otro modo. Es siguiendo esta lógica que estos autores nos introducen en nuevos conceptos como el interesamiento.

El "*interesamiento*" es el conjunto de acciones mediante las cuales una entidad intenta imponer y estabilizar la identidad de los otros actores. Para implementar estas acciones se emplean diferentes mecanismos (socialización, comunicación, por

ejemplo)⁷⁴. El interesamiento empieza a crear redes de relacionamiento que empiezan a dar forma y consolidar el vínculo social.

c) La tercera etapa es el llamado “*enrolamiento*”, es decir, el cómo definir y coordinar los roles. El mecanismo de “*interesamiento*” conduce necesariamente a alianzas, esto es, a conseguir el enrolamiento. Distintas son las formas de enrolar actores: *seducción, concesiones, consenso sin discusiones, hasta la violencia física*. Por ejemplo, la implicación de los trabajadores en las decisiones de la empresa es una forma de enrolamiento. En fin, la definición y distribución de roles son el resultado de negociaciones multilaterales durante las cuales se determina y pone a prueba la identidad de los actores.

d) La última etapa que describen los actores es la *disidencia (traiciones y controversias)* o conjunto de instancias por las cuales se *cuestiona, discute, negocia, rechaza, etc.*, la proposición inicial. Es el momento en el cual algunos se tornan disidentes y ponen en duda la identidad, las creencias y las características de los actores.

A lo largo de estas cuatro etapas es presentado el vocabulario de la traducción como el marco conceptual que ofrece la posibilidad de poner el énfasis de los procesos de innovación en los desplazamientos y cambios que ocurren en la historia: desplazamiento de metas e intereses, de mecanismos, de seres humanos, de tecnologías, etc. *Traducir* pasa entonces a significar *desplazar*: un actor busca desplazar a sus aliados para llevar a cabo con éxito la resolución del problema inicial llegando a expresar en el mismo lenguaje lo que otros dicen y quieren. *Si se tiene éxito sólo se oye una voz al unísono, lo que no es posible sin los desplazamientos y transformaciones, y en las negociaciones y ajustes que les acompañan*. Por eso, la traducción es un proceso más que un resultado.

⁷⁴ La etimología de la palabra “*interesamiento*” justifica aquí su elección: *inter-esse* (estar interpuesto). Los actores definieron sus identidades, las metas y las inclinaciones de sus aliados. Aliados que están tentativamente implicados en las problematizaciones de otros actores. Sus identidades, por tanto, se definen de modo competitivo. *Interesamiento* es, por tanto, construir mecanismos que puedan colocarse entre los actores y todas las demás entidades que quieran definir sus identidades de otra manera.

A través de este instrumental conceptual la Teoría del Actor-Red , ha mostrado su capacidad para explicar determinados fenómenos sociales, prestando especial atención al papel que puede jugar la ciencia y la tecnología, enfatizando los aspectos relacionados con las prácticas de poder y los mecanismos de constitución de identidades, cuestionando las dicotomías clásicas del pensamiento moderno (naturaleza-sociedad, humano-no humano, hombre-mujer...) y conseguido superar los problemas derivados de los dos paradigmas imperantes: el centrado exclusivamente en el actor (paradigma de la identidad) y el centrado exclusivamente en la red (paradigma de la movilización de recursos). Por lo mismo, ha permitido establecer un marco analítico para explorar la construcción de los hechos científicos, los flujos en las redes académicas y las formaciones discursivas que sustentan ejercicios de poder y resistencia.

Finalmente, decir que esto tiene una implicación importante para la comprensión. La traducción permite comprender lo llamado por los sociólogos “*relaciones de poder*”, es decir, describir la manera como se definen los actores, como se les asocia y, simultáneamente, se les obliga a permanecer fieles a sus alianzas. Así la traducción no sólo está concebida para dar una descripción de un proceso complejo que mezcla una variedad de entidades, también permite una explicación de cómo unos pocos obtienen el derecho de expresar y representar a los numerosos actores silenciosos del mundo natural y social a los que han movilizado.

Interesa rescatar también la necesaria redefinición del concepto de *poder* subyacente a estas teorías o a estos presupuestos teóricos. En contra de la idea galileana de la teoría política clásica y voluntarista del desarrollo tecnológico que usa la explicación tradicional del modelo de la “difusión”, la traducción, igual que Luhmann (Luhmann, 1995) asume que la *transducción*⁷⁵ de cualquier objeto a través de un medio no cuenta con otra energía que la que le confiere cada agente que lo recibe y reexpide y que cada uno podría alterarlo a su conveniencia. Ambos ven el flujo de poder como una cadena comunicativa pero el modelo de la difusión define el poder *como la virtud que causa la obediencia del eslabón final* mientras que el modelo de la comunicación lo

⁷⁵ Término que la teoría de Callon y Latour usa como equivalente.

concibe como *las alteraciones que un actor realiza de lo que se transfiere* (Latour, 1987).

Por tanto, pensar que la gente accede de buen grado a transmitir los objetos es pensar que los objetos mismos inducen a asentir un determinismo tecnológico del que habla el lenguaje de la difusión, es decir, que los objetos están dotados de una inercia que no depende de la acción de la gente ni de los numerosos aliados que forman los hechos y a quienes los hechos forman, pareciendo que los hechos se producen unos a otros. Consideran a la tecnología como un producto sin una historia social, como algo puramente material y no problemático en sí mismo.

El concepto de “*simetría*” permitiría comprender estos procesos, profundizar y penetrar en la *red de sujetos “interesados” en estas herramientas de gestión de recursos humanos y profundizar en los procesos más puramente microsociológicos de la comunicación, definición de roles, definición de intereses o surgimiento de conflictos, definición de identidades, adhesión a un programa y al consenso en determinados valores que van sucediendo en su implementación*⁷⁶.

⁷⁶ Podríamos seguir nombrando otros enfoques. Por ejemplo, el programa del constructivismo social de la tecnología tributario de los estudios constructivistas de la ciencia que nacen a principios de los ochenta influidos directamente por la corriente sociológica constructivista de Berger y Luckmann. A diferencia de la red de actores, el constructivismo social asume que tanto las innovaciones tecnológicas como las prácticas derivadas de su proceso de desarrollo están en realidad subdeterminadas por el mundo natural, y sostiene más bien, que tales artefactos y hechos son construcciones individuales y colectivas de grupos sociales específicos (Bijker & Pinch, 1987) que comparten entre sí los mismos significados y expectativas respecto a sus atributos, función y valor (Pinch, 1997). Aún más, de acuerdo con el constructivismo, dichos significados compartidos son en realidad construcciones ulteriores pues tales grupos de relevancia (productores, consumidores, detractores, etc.) poseen en principio intereses y recursos diferenciados que provocan una tendencia a encontrar más de una visión sobre la estructura y aún sobre el diseño mismo del artefacto (flexibilidad interpretativa). Así, la estabilización de un artefacto (consenso en una de las posibles soluciones) se explica únicamente en referencia a los intereses imputados a los grupos de acuerdo a su capacidad diferencial de movilizar recursos en el discurrir del debate y la controversia. A través de una profunda y prolongada incursión en el laboratorio, los autores "establecieron" que los conocimientos científicos corresponden menos "a la realidad" que a un conjunto de gráficas, histogramas, curvas, estadísticas, que provienen de dichos aparatos y que resulta muy caro de rebatir. En breve, los científicos no estudian los fenómenos reales o naturales sino la interpretación (representación gráfica, codificada) que las máquinas hacen de ella lo cual implica que en muchos casos el problema no desaparezca y que la solución consensual no exista, por lo que un grupo acaba imponiéndose a través de construcciones simbólicas o bien, el problema es redefinido en términos tecnológicos, políticos o culturales. Para una revisión de la

A lo largo de estos párrafos hemos reseñado las posiciones dominantes que rebaten la idea acotada de que la tecnología es una mera cuestión de objetos y máquinas cuya función es servir a nuestras necesidades y la comunicación un mero proceso de difusión. Se ha pasado rápida revisión a los programas de investigación que problematizan la concepción estándar de la tecnología y los modelos de comunicación subyacentes. La situación plantea para el caso de los estudios comunicacionales la urgencia especificidad de las tecnologías de información y comunicación en determinados contextos específicos donde las configuraciones del poder social y cultural, aportan problemas específicos que han de guiar las investigaciones. Es el caso de los países latinoamericanos que son receptores y no productores de tecnologías y es el caso de las filiales de empresas multinacionales cuando estas difunden modelos únicos a través de toda la organización. Estos enfoques nos permiten asir a las tecnologías como objeto de estudio sin entrar en contradicciones con el modelo de la teoría luhmanniana de los sistemas mundiales que tomamos como referencia en esta investigación

V. A MODO DE SÍNTESIS

Las concepciones de la innovación como difusión basadas en modelos lineales de comunicación no nos habilitan a la observación de todos los componentes del proceso de comunicación porque tiende a privilegiar el punto de vista del emisor. Si bien esta visión es importante en tanto nos permite dar cuenta del discurso de la multinacional en torno a la globalización, si lo que la investigación pretende es penetrar en los procesos de creación de sentido en la red mundial de la organización, es necesario apelar a otros enfoques que nos permitan dar cuenta de la polisemia que se crea en torno a la concepción del objeto de la difusión, su aplicación y posible aceptación. Lo que vuelve importante comprender los procesos de interacción y más precisamente, de “traducción” para poder dar cuenta de ellos. Lo que estas teorías críticas agregan es la perspectiva del otro en el análisis de la comunicación.

historia de esta corriente así como de sus principales críticas remito a Pinch (comp) 1997. pp. 20-38.

Hemos visto en el capítulo primero que la comunicación como vínculo social mundial supone crecimiento de los saberes y el conocimiento sobre las condiciones de producción de éstos, así como la confrontación de estos conocimientos con el público en general, incluidas otras empresas, y con el trabajador en particular. Esta es la idea que se encuentra tras la idea de reflexividad que toma fuerza en los análisis de la globalización. Tomándola como referencia se puede afirmar que la comunicación supone más que información e interacción, al incorporar la reflexividad la comunicación pasa a ser entendida como sinónimo de comprensión y en este sentido los sistemas de información deben ser concebidos como facilitadores de esta comprensión.

Por tanto, al asumir el concepto de comunicación en esta investigación, específicamente cuando hacemos referencia a la comunicación organizacional, ni se le limita a la “aptitud individual para comunicar” (idea que podría estar en la base de la teoría del emisor) ni a la “política de comunicación” de la dirección empresarial (que por lo general es unilateral). Se trata básicamente de un proceso que surge como movilización en torno a “acontecimientos”, siendo en el acontecimiento donde se crea el momento propicio para que fluya la información y los componentes del sistema se inserten participativamente en este flujo. Participación que no implica recibir pasivamente una información sino que incluye un acto de interpretación con la consiguiente movilización de conocimientos y posterior actuación al respecto (comprensión recíproca). Daremos importancia a los elementos definidos por cualquiera de estos modelos en tanto potencialmente forman parte de una práctica de comunicación así definida.

En base a estos elementos: información, participación y comprensión, que se encuentran en la base de la concepción luhmanniana de comunicación, concepción crítica, tanto al modelo de la transmisión como de la difusión, es que este autor encuentra la virtud de este concepto como base para dar cuenta de los vínculos mundiales. Pues es por la comunicación, que es posible construir la globalización como unidad y la unidad respectiva de los sistemas de interacción con el sistema organizacional. Por ello la comunicación llega a ser un componente esencial del sistema organizacional.

Cabe interrogarse en función de estas reflexiones: ¿cuáles sentidos de los que fluyen por el sistema ingresan en la comunicación? ¿El sistema se abre a la real asociación de los participantes en la red (o sólo le corresponde asociarse a las jerarquías)? ¿Los sistemas de gestión de desempeños, implican una valoración de las *performances* de los centros y de sus individuos en este sentido? Preguntas que pueden ser planteadas de otra forma: ¿se evalúa en función de objetivos y acciones valoradas positiva y centralmente por la casa matriz o por todos los miembros de la organización?

CAPÍTULO TERCERO

ESTUDIO DE LAS TENDENCIAS EN EL SECTOR FINANCIERO GLOBAL

El objetivo de este capítulo es situarse en el contexto global y regional de actuación de estas empresas multinacionales. En la primera parte analizamos la inserción actual de esta región de capitalismo periférico en la globalización y esto con relación a los distintos sectores productivos, para luego, poner énfasis en la realidad del sector financiero.

A pesar que la región es un espacio terriblemente heterogéneo destacamos aquí los aspectos convergentes que le condujeron en los últimos años a realizar una serie de transformaciones político-estatales que le han permitido insertarse en esta fase de economía globalizada. Cabe señalar aquí el rol asumido por los actores participantes, redes de empresas multinacionales, el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, en la construcción de matrices cognoscitivas globales⁷⁷ que han puesto a la región a la par de los cambios que ocurren en los países desarrollados, aunque el continente latinoamericano se inserta desde una situación muy desigual a la de estos países.

Como aspecto relevante a destacar se encuentra la contingencia a la que se abre la inversión extranjera en la región. Lo que recuerda que el continente latinoamericano además de renovada confianza también ofrece riesgos; unos derivados del propio interés que el área despierta entre los inversores extranjeros, otros provenientes de una estructura socio-política no definitivamente consolidada y, algunos, ligados a la propia estructura económica de estos países. Por tanto, la orientación de un banco a Latinoamérica es un enfrentamiento abierto a la contingencia.

Ponemos énfasis en esta descripción ya que pensamos que un análisis de la globalización de la periferia hace necesario prestar atención a todas estas especificidades, siendo la clave para su interpretación la existencia de estas relaciones

⁷⁷ Como ha hecho referencia a ellas P. Muller (2000)

asimétricas como condición de posibilidad para que estos cambios sean llevados adelante con éxito, pero también como límite a las posibilidades de acción de estas empresas⁷⁸.

Situación que se suma a los ya tradicionales riesgos que impone la actividad financiera, un sector donde la amenaza de crisis ocupa un lugar predominante: la mayor interdependencia de los sistemas financieros nacionales con los regionales y éstos con el sistema financiero mundial supone una mayor vulnerabilidad cuando sucesos desfavorables afectan a estos sistemas como un todo. 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.

Por lo tanto, la generalización se impone a partir de las características del sector: el sector financiero puede considerarse hoy como uno de los sistemas productivos más globalizados debido al grado de competencia con que ha venido operando en las últimas décadas. Concentración, desregulación, innovación, apertura, descentralización, divisionalización y nuevas estructuras organizacionales son algunos de los cambios que configuran un modelo renovado de actividad bancaria. Cambios que, sin duda, han tenido amplias consecuencias sobre el trabajo y los/as trabajadores/as, especialmente por la mayor centralidad que ha adquirido lo humano dentro de la actividad. Por tanto, si la actividad financiera ha evolucionado hacia un espacio convergente es muy probable que las empresas lo hagan en el espacio de sus políticas.

Estas transformaciones que han hecho evolucionar la actividad financiera son presentadas aquí como telón de fondo para iniciar en los siguientes capítulos el análisis de cómo las empresas multinacional financieras logran globalizar su estrategia con éxito en filiales con otros orígenes nacionales y diferentes presiones y fuerzas derivadas de los recursos de poder consecuencia de la existencia de distintas tradiciones históricas y culturales. Todos estos procesos son ilustrados haciendo especial hincapié en el

⁷⁸ Apelaremos a estos rasgos distintivos en el capítulo quinto cuando nos refiramos a la cultura del entorno local como factor de contingencia para la política multinacional.

panorama de la inversión extranjera en América Latina con énfasis en la inversión española en el sector financiero.

I. SOCIEDADES DE PERIFERIA GLOBALIZADA

El espacio latinoamericano es tan diverso y complejo como para que sea imposible describir un cuadro omnicomprensivo o general aplicable a los diferentes países que le componen, ya que no se trata de un espacio regional solamente sino también de un espacio estatal y nacional muy complejo. Por ello las generalizaciones suelen ser fuentes de errores. Sin embargo, es innegable que existen algunos denominadores comunes entre los distintos países que permiten analizar esta economía política desde una perspectiva general flexible que sea capaz de arrojar luz a los diferentes casos nacionales.

Estos denominadores comunes son, de acuerdo a Rodríguez Cabrero (2000): a) la complejidad de la inserción de las economías latinoamericanas en la nueva división del trabajo internacional y, como consecuencia, la formación de mercados eficientes; b) la debilidad del Estado como conjunto de instituciones democráticas y eficaces con la doble capacidad de contribuir a la construcción de economías de mercado y satisfacer las demandas sociales y políticas; c) el fracaso, en mayor o menor medida, en el objetivo de lograr una cohesión social interna y cuyo principal indicador es una intensa fragmentación social y elevadas tasas de pobreza. Tres ámbitos (estado, instituciones y bienestar) que están fuertemente interrelacionados entre sí, siendo el institucional en muchos sentidos crucial y en muchos casos, como el colombiano, determinante, ya que de su solidez y eficacia depende el éxito de la transición hacia una economía globalizada desde la posición de una autonomía nacional⁷⁹.

⁷⁹ Tal como señala Prats (2000), citado por Rodríguez Cabrero: “*la nueva riqueza de las naciones se ve hoy en función de la calidad de sus instituciones y de sus capacidades de acción colectiva. Sólo éstas dan razón de las posibilidades de aprovechamiento y desarrollo de los recursos naturales, financieros, infraestructurales, de conocimiento o humanos disponibles. El mejoramiento permanente de las instituciones y las capacidades de acción colectiva (que incluyen conceptos tales como los de cultura cívica y política o el más reciente de capital social) se considera como la condición necesaria para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo*”.

Actualmente en relación a estos aspectos América Latina se encuentra atravesando la fase de reinstitucionalización del Estado como proyecto necesario en una economía globalizada, tras haber superado un periodo de dictaduras y posterior reconstitución de los Estados que caracterizó a la década del setenta y comienzos del ochenta.

La crisis fiscal y económica de buena parte de los países de la región en estos años coincide con la crisis del modelo de sustitución de importaciones y de economías exportadoras de materias primas en un contexto de crisis internacional que afectó a las relaciones de intercambio y al valor de las materias primas. Tras la caída de la demanda internacional y la sustitución de materias primas en los países centrales los precios cayeron abruptamente en América Latina y tras la caída de los precios del petróleo provocaron un endeudamiento que, junto a fuertes tensiones sociales, condujeron a una crisis institucional del Estado y a una crisis fiscal, debido a que el endeudamiento condicionó de manera estructural la política económica quedando la región prisionera del pago de la deuda externa⁸⁰.

Tras esto, surge un periodo de estabilización económica y desregulación estatal que caracterizó al resto de la última década. Periodo que ha sido descrito como “*la sustitución del menor Estado por el mejor Estado*” (Iglesias, 2000), haciendo alusión a “*el vaciamiento funcional del Estado y una privatización interesada y salvaje por una política que actualice el principio no dogmático de que una economía eficiente tiene como condición un marco institucional de calidad que asegure, en un entorno democrático, las funciones complejas de inversión en infraestructuras y tecnologías para transitar desde economías exportadoras de productos básicas a otra de manufacturas, contribución a la expansión de los mercados internos mediante servicios*”

⁸⁰ Esto es, crisis del estado desarrollista y apertura de un periodo autoritario-modernizante, o en expresión de O'Donnell (1982) un “Estado Burocrático Autoritario”, así caracterizado por –según Graciarena (1984) “*sus fundamentos ideológicos proceden de dos vertientes: del neoliberalismo en su versión monetarista que sostiene la máxima apertura a la economía internacional y la doctrina de la seguridad nacional, ambas vinculadas por la retórica de la modernización imitativa. Un estado que redujo drásticamente su papel de generación de bienestar y derechos sociales compatible con el reforzamiento del clientelismo y la corrupción; un Estado infradesarrollado y subordinado –financiera e ideológicamente- hacia fuera como consecuencia del pago de la deuda*”.

sociales y programas redistributivos y generar el clima de confianza capaz de hacer que la estructura económica se reformalice progresivamente superando la actual fragmentación de los mercados de trabajo” (Rodríguez Cabrero, 2000).

Estos aspectos nos están indicando que si bien la inserción de América Latina en procesos globales no es una novedad de los últimos años, la propia fundación de estas naciones está marcada por la dinámica del capitalismo globalizador, si podemos decir que la globalización y apertura que definen hoy día la realidad de América Latina, asume unas particularidades que distinguen la trayectoria de esta región de la que se podría esperar a partir de la historia de los países desarrollados. Además, señalar que muchos de los rasgos asumidos por estos procesos de cambio interno pueden estar incidiendo como facilitadores de las estrategias de las multinacionales en sus planes de expansión global.

Respecto a este tema, recordemos que durante muchísimos años las Ciencias Sociales respondieron a estos aspectos defendiendo el punto de vista que señala la pertinencia de una sociología nacional y latinoamericana, una sociología local que se circunscriba al ambiente reducido de algunos países o regiones. Pese a que sigue siendo así de alguna manera⁸¹, de la misma forma que la globalización significa el fin de los espacios cerrados y la importancia de los vínculos mundiales y flujos de carácter transnacional, las teorías, que en principio han sido concebidas para las naciones industrializadas, comienzan a vislumbrar la tendencia a acomodarse a ambientes sociológicos social y geográficamente distantes, a aquellas sociedades consideradas del “*capitalismo periférico*”⁸². En esta tarea el esfuerzo es doble. Por un lado, para dar cuenta de nuestras realidades, que obviamente no son las europeas ni las norteamericanas, pero a su vez, para adaptarlas las más de las veces al cambio de las esferas para las cuales fueron concebidas, es decir, pasar de la esfera económica a la esfera de la acción política o social.

⁸¹ En los países desarrollados, en su mayoría la problemática de la Sociología se inscribe en una problemática del crecimiento económico y en el caso de América Latina la problemática de la Sociología y particularmente de la Sociología del Trabajo, se inscribe en una problematización de la Teoría del Desarrollo como eje central de reflexión de las Ciencias Sociales, visto éste como construcción voluntaria de actores diversos, más que como proceso automático de ajuste (Introducción, En: de la Garza, comp. 1999).

Y en estos movimientos exploratorios y de adaptación nos interesa destacar la figura de Fernando Robles (2000) que, con un fuerte interés en el uso empírico de la teoría de la “*sociedad del riesgo*” (Beck, 1998) en el análisis de algunos temas circunscritos a la realidad de las comunidades de la sociedad chilena⁸³, elige referirse a las sociedades latinoamericanas como “*sociedades de periferia globalizada*”. Entendiendo a estas sociedades como “*sociedades del riesgo*”, Robles profundiza tanto en los procesos de inserción en la globalización y sus antecedentes, como en el rol de la ciencia y la política en el tránsito de estas sociedades hacia sus constituciones como sociedades del riesgo. Todo su abordaje intenta señalar, igual que nosotros lo hacemos aquí, los límites y las condiciones de posibilidad de la construcción del proceso de globalización en la región.

Pero esta problemática no es presentada por Robles sin reconsideraciones. Y para ello presenta la distinción entre sociedades del riesgo y sociedades del riesgo residual –una pre-etapa de este tipo de sociedades-. Teniendo las sociedades del riesgo residual la particularidad que en ellas “*las autoamenazas producidas por la propia sociedad y que remueven la estructura de clases y las relaciones de poder entre los grupos sociales, influyen decisivamente (...) sin que dichos temas ocupen el lugar que debieran en los horizontes temáticos de la discusión pública y política – la sociedad vive convencida de que la controlabilidad de los riesgos es un tabú y al mismo tiempo un hecho indiscutible*”. En las sociedades del riesgo, por el contrario, “*los peligros, las autoamenazas y los riesgos son objetos de debates públicos y alcanzan a influenciar las escenificaciones mass mediales, las instituciones de la sociedad se convierten en problemáticas, se comprueba que la omnipotencia del sujeto no alcanza ni siquiera para percibir las transformaciones del entorno ecológico fuera del sistema de la sociedad y se deja irritar por sus efectos*” (Robles, 2000:22).

Esto no significaría, sin embargo, que la sociedad del riesgo sea un fenómeno exclusivo de los países desarrollados mientras que la periferia, donde el

⁸² Tampoco se puede negar en este sentido el bajo grado de desarrollo teórico de la región.

⁸³ Por ejemplo el análisis de los impactos socioambientales en la localidad de Puchuncavi o de las mujeres amas de casa en la bahía de Talcahuano.

desencantamiento del mundo aún no se ha operado con los efectos de la secularización que debiera, se debate entre la residualidad de sus propios riesgos y la inconsciencia.

Partiendo de la idea de sociedad del riesgo como un fenómeno global y del riesgo mismo como la divisa negativa de la internacionalización de los mercados y del fin de los espacios cerrados, Robles entiende que muchas sociedades de la periferia globalizada *“tienen la apariencia de sociedades del riesgo residual pero son sociedades de riesgo donde la localización de los riesgos producto de la pobreza dominan e impiden la percepción de los riesgos globalizados y, además, en ellas la jerarquía de la percepción de los riesgos es distinta a la de las sociedades del centro capitalista”* (Robles, 2000:24).

De acuerdo a este destacado teórico chileno, en la segunda modernidad, propia de la actividad ininterrumpida de los riesgos, los países de la periferia globalizada se encontrarían frente a una doble fuente de peligros: peligros respecto a los *riesgos locales* que ellos mismos generan e intentan (o no) controlar y que por lo general no logran “controlar” y peligros respecto de los *riesgos internacionalizados* e incontrolables generados por las naciones industrializadas, todo esto en el marco de la *dominación garantizada por la irresponsabilidad organizada* (Robles, 2000, pp. 38). En palabras de Robles (2000) *“los países periféricos son los perdedores de la globalización. Estamos en presencia de una “espiral de la destrucción” en la cual como consecuencia de la internacionalización, importación y mundialización de los riesgos, los contornos del estado nación se desdibujan a pesar de que los modelos y patrones de percepción, los “mapas cognitivos” y las percepciones culturales subsisten aún activas legitimando, cuestionando, tematizando, descomponiendo o ignorando la irresponsabilidad organizada”*. Finaliza estas reflexiones con cuatro conclusiones provisionarias que intentan explicar *“qué significa vivir en una sociedad de riesgo de la periferia globalizada”*.

Primero, la vida en estos países se caracteriza porque, tal como en el resto del mundo, *los espacios cerrados han desaparecido definitivamente*. Proceso altamente contradictorio y localizado que se ha hecho evidente desde la caída de las limitaciones proteccionistas que han traído como efecto fundamental en los países de la periferia globalizada, la inundación de productos comercializados en la periferia pero

provenientes de empresas y consorcios multinacionales (Sony, Microsoft, McDonald's y otras). Tal fenómeno es denominado "apertura desde afuera" y que confronta efectivamente a los sujetos sociales con posibilidades insospechadas de consumo pero al que, sin embargo, sólo tienen acceso los sectores de ingresos elevados y los que pueden alcanzar el crédito y cuyo presupuesto es que se cuente con un trabajo estable – los que no lo tienen permanecen excluidos-, todo lo cual desmorona – una vez más- la teoría de la homogenización de los patrones de consumo (macdonalización de la sociedad). Algo que también sucede de cara al acceso a los medios de comunicación e información y a la posibilidad de viajes al exterior y en especial los viajes de turismo: *“las posibilidades existen pero su ejecución práctica depende de mecanismos preexistentes de inclusión y exclusión”*.

Es decir, *el fin de los espacios cerrados es un fenómeno unilateral y significa una profundización y extensión de la exclusión*. Desde el punto de vista de la periferia entonces, a la *apertura desde afuera* no corresponde una *apertura desde dentro*, mientras los incluidos se desplazan y atraviesan las fronteras, los excluidos permanecen localizados: el desanclaje de lo local se ejecuta por la vía del simulacro, por el camino de la construcción de realidades trascendentales con el auxilio de los medios de comunicación o la ilusión transclase⁸⁴.

Segundo, la vida en la periferia capitalista globalizada, como un resultado directo del cálculo extraparlamentario (banca mundial, etc.), de las localizaciones de la inversión, producción y tributación, sumado al capital bursátil, *“el depredador más brutal de puestos de empleo”* (...) *“ha hecho que los ricos ya no necesiten a los pobres y que el ejército de industrial de reserva se haya transformado en la actualidad en una masa de sobrantes, los que incrementan la existencia del trabajo precario”*. Pero a diferencia de los países industrializados dotados de un estado de bienestar, que de una u otra forma se ocupa de sus desempleados a la mercantilización de la sociedad (Offe, 1990), los marginados del empleo en la periferia *“se incorporan solos, individuados, haciendo del trabajo temporal, del trabajo estacional, del trabajo de subcontratación, del trabajo a domicilio y del trabajo clandestino, la forma forzosa de subsistencia”*.

⁸⁴ Que se manifiesta en que se sustituye el paseo dominical a la plaza pública por el paseo por el shopping mall.

Este trabajo precario va acompañado de un aumento significativo en la jornada de trabajo (al revés de la realidad de los países desarrollados). Esto significaría, una vez más, que la realidad de los países de la periferia a pesar de obedecer a una lógica común a la de los países capitalistas desarrollados constatan una serie de contradicciones y asimetrías que arrojan consecuencias muy dispares para los actores sociales.

Tercero, “el debilitamiento crónico de la acción de reglamentación a los daños ambientales en los países de la periferia, hecho que se le atribuye erróneamente al subdesarrollo de una conciencia ecológica, se debe en realidad a un componente de la ideología neoliberal ciega en su estrategia de expansión de mercados”. Algo que ha traído como consecuencia dos resultados totalmente paradójicos: a) la firma de acuerdos multilaterales –impulsados sobre todo por la Unión Europea- donde se comprometen a desarrollar estrategias de sustentabilidad de los recursos naturales, b) al tiempo que los estados no poseen la estructura organizacional de control que permita la aplicación en la práctica de dichos acuerdos, ni en sus modelos económicos inspirados en el neoliberalismo existe la voluntad política para aplicarlos, siendo que muchas veces el propio estado se convierte en el destructor de la salud de la población y de los recursos.

Cuarto, “existiría hoy un cierto consenso en que la nueva sensibilidad que desata y legitima la segunda modernidad, peculiar y aún más capitalista que la primera de la sociedad industrial de clases, han dejado atrás a la solidaridad de clase, en la medida en que los mismos conflictos de clase han asumido un carácter distinto” (...) esa nueva sensibilidad es la del individuo, la del sujeto interesado en modelar su propia existencia, no porque quiera sino porque debe. Faena en la cual muchas veces se encuentra sólo”. Ello quiere decir necesariamente individualismo en el sentido de egoísmo, sino conciencia de su individualidad (Supervielle, Quiñones, 2002). Citando a Touraine⁸⁵: *“la integración social no se realiza más a través de la participación de todos en valores y reglas institucionales comunes, sino más bien de manera opuesta a través de la individualización de cada actor social y de su capacidad de combinar sus fines culturales y personales con los medios instrumentales de la sociedad de masas”.*

En este contexto de transformación de la sociedad, Robles sostiene que en las sociedades de la periferia capitalista la exclusión ha pasado a ser la resultante de una política suficientemente legitimada que conduce a la ruptura de las reciprocidades. Y el abismo entre los incluidos y los excluidos es tal que hoy podría estar asumiendo la función primaria de la diferenciación social pasando a ser el nuevo eje de las sociedades periféricas. Lo que significa que una parte de la población es excluida de los sistemas funcionales de la sociedad, o que sea posible acceder sólo a algunos de ellos (pueda votar, pueda tener una educación básica, puede acceder a los hospitales, etc.) pero no a otros que puedan poner en peligro los mecanismos de exclusión (salud especializada, educación superior, etc.). Esto que tradicionalmente se ha definido como un obstáculo al desarrollo, en realidad parece ser una condición para el desarrollo capitalista en la periferia: empleo precario, mano de obra siempre disponible, no organizada y barata⁸⁶.

Al respecto Castells, M (1995) remarca la impracticabilidad de un *modelo birmano* que no se plantee abrir vínculos con la economía mundial y que intente reorganizar su sociedad y su economía alrededor de una oposición y una reafirmación de la identidad cultural. Señala que: “*la tendencia general parece ser hacia una creciente integración de países y economías a escala mundial, incluso cuando la integración es parcial, segmentada e incluso disruptiva para la mayoría de las sociedades nacionales. La explicación fundamental de esta tendencia es que la mayoría de las élites sociales, han resuelto ideológica y políticamente que es imposible vivir en*

⁸⁵ Alain Touraine, *El concepto de desarrollo “revisited”*, en Emir Sader (ed.): *Democracia sin exclusiones ni excluidos*, Nueva Sociedad, Caracas.

⁸⁶ Esta forma de exclusión se denominaría según Robles *exclusión primaria* y por tal se entiende entonces que no se puede acceder a los sistemas funcionales (empleo formal, por ejemplo) que puedan significar inclusión a prestaciones y servicios elementales. Pero paralelamente a la diferenciación funcional de las sociedades que delimita los contornos de la exclusión/inclusión primaria, funcionan pequeñas y grandes redes de inclusión (otros, siguiendo a Bourdieu⁸⁶, de forma más aséptica, hablarían de capital social). Estas son redes de favores, de ventas de ventajas, de intercambios de influencias, de actividades parasitarias, cuyo recurso básico es conocer a alguien que conozca a alguien y que el intercambio de favores y acciones imponga relaciones cara a cara. Estas formas de inclusión generan sus propios mecanismos de exclusión, la *exclusión secundaria*. Por exclusión secundaria se entiende entonces que no se puede acceder a las redes interaccionales de influencia. A partir de esta distinción Robles se refiere a una tipología comprensivista de las posibilidades individuales a partir de estos procesos definida por cuatro situaciones posibles de acuerdo a la posición del sujeto respecto a la exclusión primaria y secundaria que toma en cuenta la distintos tipos de capacidades de integración social a la sociedad concreta en que se vive, el riesgo e incertidumbre de ser excluido y el tipo de construcción de identidad.

un medio que está atrasado respecto a las posibilidades tecnológicas y culturales que se disfrutaban en los países dominantes. Así la conexión material y simbólica de las élites con los centros dominantes del sistema internacional provee la base social concreta para intentar las movilizaciones alrededor de proyectos de desarrollo que sólo pueden tener éxito como articulación dependiente a los elementos dinámicos de la economía internacional. Las posibilidades de que el país defina su articulación con la nueva dinámica del desarrollo basada en mercados potenciales tiene condiciones sociales y políticas favorables”. Se configura así una realidad doblemente contingente en la que América Latina estructura sus expectativas de forma reflexiva como expectativas de expectativas⁸⁷.

Justamente, la globalización de los sistemas financieros se manifiesta como uno de los componentes principales de esta realidad contribuyendo, a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, de forma esencial a la consolidación global y configuración de un entorno caracterizado por una intensificación sensible de la concurrencia y por una transformación de los mercados. En este marco las empresas multinacionales han adquirido un rol muy activo en la necesidad de penetrar en estos mercados expandiendo de este modo su negocio. Y hoy día es innegable por cualquier teoría que las multinacionales han llegado a tener un poder muy grande sobre las economías locales –y esto como rasgo de la sociedad global y más allá del carácter periférico- pero tampoco se puede negar que los dos factores están actuando conjuntamente: los entornos locales se abren a las multinacionales como contingencia y la empresa multinacional se abre a los sectores productivos nacionales también como selección contingente. Este es un nudo teórico muy debatido y que retomaremos más adelante.

⁸⁷ Sucederá, claro está, que esta situación se abre a diferentes interpretaciones si lo local se toma como sujeto activo que decide, que abre sus fronteras a las empresas multinacionales, o como sujeto pasivo que es afectado por las decisiones que toman las multinacionales llegando a condicionar muy fuertemente las decisiones que tomen los gobiernos locales -debido a que el círculo autorreferencial de esta doble contingencia se encuentra basado en la asimetría, en la que necesariamente siempre se partirá de una decisión arbitraria tomada desde el que posee la situación más ventajosa en la comunicación.

II. SECTORES PRODUCTIVOS, MULTINACIONALES Y CONTINGENCIA DEL ENTORNO EN AMÉRICA LATINA

Cada sistema productivo nacional forma parte de un sistema económico también nacional que a su vez mantiene vínculos con los sistemas económicos de otros países, articulados con ellos probablemente en forma de subsistema y, éstos con el mismo sistema a nivel mundial. Esta es una de las premisas del sistema capitalista. Los sistemas productivos nacionales pueden operar como sistemas nacionales pero también deben responder como integrantes de un subsistema de un sistema regional y hasta a veces como parte de un sistema mundial. Es decir, lo regional y lo mundial, junto a lo nacional, configuran una matriz dinámica sistema-entorno muy variable según la problemática definida en el sistema productivo como un todo. Este es el primer aspecto a tener en cuenta en el análisis de sectores productivos como el financiero. Sin embargo, también se debe considerar que toda interpenetración se encontrará dominada en su conjunto por un esquema binario de conformidad-rechazo que permite dar paso o cerrar las relaciones entre sistemas.

Desde tal perspectiva, si bien cada sistema productivo tiene un carácter autónomo y puede ser considerado como un subsistema de la economía cerrado y autorreferente, son diferentes los grados de autonomía o constricción que pueden estar definiendo la relación de ese sistema productivo con su entorno. La siguiente tipología parece aportar un marco comprensivo adecuado para dar cuenta de algunas de ellas:

a) Por un lado, la forma más tradicional y menos constrictiva en su relación con el entorno es la de aquellos sistemas productivos nacionales que no alcanzan, ni buscan (muchas veces rechazándola) la articulación y prefieren quedar sometidos, por lo tanto, a una contingencia mayor. El intercambio con su entorno se entorpece y dificulta hasta hacerlo imposible, cerrando de esta manera todos los horizontes de posibilidad a la interpenetración: al no diferenciarse, niega el principio de complejización (Luhmann) y con él la posibilidad de cambio. En tales sistemas domina el rechazo al entorno. Se trata de sistemas pocos diferenciados que, siempre en términos de la teoría sistémica, pueden ser definidos como formaciones sociales arcaicas que se encuentran segmentariamente diferenciadas o, a lo sumo, logran participar de una diferenciación estratificada pero dentro de los límites de una cultura nacional o regional.

Son aquellos sectores que funcionan dentro de un marco productivo nacional para un mercado interno, por lo general con fuerte protección por parte del Estado. En este caso, el sistema productivo puede pensar en operar en distintos planos: sea el tecnológico, el organizativo, el social y/o político. El trabajo de investigación ha tendido a constatar una fuerte tendencia a la desaparición de estos sistemas productivos siendo sustituidos en algunos casos por la importación de ese bien o producto o su extranjerización total. Es el caso de muchas industrias manufactureras, por ejemplo, el caso del textil o la industria del vidrio.

b) Por otro lado, existe la posibilidad de un tipo de articulación “cultural” (Supervielle, 1998) Es decir, los agentes productivos se sienten evaluados por un consumidor que exige, sea cual fuera su posición, el máximo de calidad en su producto. Por ejemplo, si un enfermo toma conocimiento que su enfermedad puede ser curada en algún lugar del mundo exigirá ser curado. En este caso dos alternativas le quedan al sistema productivo, que el enfermo se traslade a donde puede ser curado o que esa técnica curativa sea incorporada y asimilada por el sistema de salud en el cual está inserto. Se trata en este caso de un tipo de articulación surgida de las exigencias del cliente (siempre que el cliente tenga posibilidad de influir). Es esta una situación que supera la anterior. El sistema definido en principio por su clausura con respecto al entorno, recibe presiones desde el interior para abrirse a las posibilidades de complejización brindadas por el ambiente. En estas fuerzas internas residen para este sistema productivo las posibilidades de cambio.

c) Por último, cabe mencionar el caso de aquellos sistemas productivos incorporados a sistemas más amplios, es decir, que interactúan con su exterior relacionándose como subsistema. Por las características de estos sectores de integración y apertura es imposible que se les restrinja a un nivel nacional. Es el caso de los aeropuertos, integrantes del sistema aeronáutico mundial y portadores de una serie de códigos de comunicación entre subsistemas, procesos de cambio e incorporación de tecnología desde el exterior que aparece como inevitable so pena de perder su lugar en

el sistema mundial⁸⁸. Por eso el problema de la dependencia aparece como muy importante dentro de este tipo de dinámica sectorial y la contingencia del relacionamiento es restringida⁸⁹. Remiten estos sistemas productivos a la aparición de la “sociedad mundial”, sin límites geográficos. Es por eso que en este grupo también identificamos al sistema financiero.

Esta tipología identifica claramente cuáles son las formas válidas para comprender la difusión del cambio en los países periféricos y aporta elementos suficientes para identificar los principales agentes intervinientes en estos procesos: los clientes, las empresas multinacionales, los organismos internacionales, etc. Dada la realidad periférica de América Latina no cabe duda que el agente que imprime mayor dinámica al proceso de “transferencia” es la empresa multinacional. Sin embargo, el fenómeno multinacional no es un fenómeno monolítico y son varias las hipótesis acerca de cómo debe ser interpretado.

Por un lado, se encuentran todas aquellas que *consideran que los intereses de las multinacionales predominan sobre los de las economías nacionales*, conocidas bajo el nombre de *teorías económicas de “la nueva división internacional del trabajo”* - teoría elaborada en los años setenta por un grupo de jóvenes economistas radicales alemanes. Según ésta, las compañías multinacionales tenderían cada vez más a situar su producción en la periferia del sistema capitalista, para evitar los altos salarios y los controles sociales impuestos por los sindicatos y por gobiernos democráticos sensibles por la opinión pública. Dicho proceso debía conducir a una nueva división internacional del trabajo, en la que los servicios avanzados y las industrias de alta tecnología se

⁸⁸ Otro caso es el del sistema de las comunicaciones. Por ejemplo, Supervielle en este documento del INIDET cuenta como hace algunos años algunos países discutían quién o cómo instalar la comunicación digital pero hubiera sido absurdo discutir la conveniencia de la comunicación digital porque sino, ese país hubiera quedado aislado en el mundo. Pero en el caso de que ese país no hubiera tenido la tecnología propia para ser aprovechada ¿cuál hubiera sido la conducta apropiada?, ¿retrasarla o no retrasarla? La respuesta más eficiente hubiera sido instalarlo o recurrir a redes de cooperación internacional o, en el caso más extremo, dejar al mercado completamente en manos de empresas multinacionales las cuales sí cuentan con las tecnologías adecuadas para mantener el sector en una situación de competitividad.

⁸⁹ Entiéndase que el tema de la dependencia surge aquí no de una lógica de los sistemas sino dentro de la lógica del poder que funciona como medio de comunicación al interior de estos sistemas. No se trata, por tanto, de dependencia con respecto al entorno, sino dependencia entre dos instancias que se relacionan en tanto un código binario de control/sumisión.

mantendrían en los países centrales, mientras que la manufactura tradicional se localizaría preferentemente en los países periféricos desde donde tendría lugar una industrialización dependiente con un alto costo social y medioambiental. Paro obrero en el centro y desarticulación económica y sobre-explotación en la periferia serían desde esta perspectiva las consecuencias de dicha estrategia, una estrategia básicamente de *dumping* social.

Por otro lado, se encuentran aquellas teorías que sostienen en contradicción con las tesis de la escuela de “la nueva división internacional del trabajo”, que el proceso de descentralización de las multinacionales no se limita a las operaciones manufactureras ni depende de los bajos costos salariales, sino que cada vez es más importante la penetración en nuevos mercados para la importancia del posicionamiento al interior del mercado mundial o regional. La diferenciación importante no se establece tanto entre los países que llevan a cabo tareas calificadas y aquellos que proceden a tareas de montaje de piezas, sino entre aquellos países integrados en la estructura productiva organizada a escala mundial y aquellos otros cuya estructura tecnológica no les permite competir, por muy bajos que sea el nivel de sus salarios. El dinamismo de los países periféricos dependería de su capacidad de desarrollar su infraestructura tecnológica, en particular en términos de la calidad de la fuerza de trabajo calificada y en base a un buen nivel general de educación. En este sentido fundamental, la “nueva división internacional del trabajo” anunciada hace dos décadas se hizo “vieja”, en la medida en que lo que aparece como estratégicamente importante es la capacidad de asimilación y utilización de nuevas tecnologías como instrumentos de competitividad en una economía mundial interdependiente (Castells, M, 1990).

Se trata de un proceso acelerado de internacionalización de la economía con la constitución de un *sistema mundial asimétricamente interdependiente* y las nuevas tecnologías son la infraestructura material indispensable para la constitución de dicho sistema económico mundial⁹⁰.

⁹⁰ Si bien es cierto que el capitalismo ha tenido siempre una dimensión mundial (Braudel, Wallerstein) lo que es relativamente nuevo es la constitución de un sistema económico funcionando como unidad a nivel mundial en tiempo real. Como venimos insinuando, cada vez es posible menos hablar de economías nacionales sino de espacios políticos nacionales operando en una trama indisoluble de procesos económicos mundiales. La internacionalización

Por tanto, los sectores productivos incorporados a “sistemas globales” estarían liderados por la dinámica que imprimen las empresas multinacionales en este sentido, marcando con ellas las normas de la competitividad y adaptación del sector a la dinámica del entorno a través de la difusión de nuevas tecnologías. En otras ocasiones el mismo rol podrá ser cubierto alternativamente por organismos internacionales, es el caso del Banco Mundial en los organismos estatales o semiestatales, quien a través del otorgamiento de fondos, muchas veces bajo la modalidad de préstamos o subsidios, guía el proceso de desarrollo y modernización de estos países; o bien, consultoras externas -mediante la modalidad de contratos de asesoría- o el propio cliente, como en el sector de la salud.

III. BREVE PANORAMA DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA DIRECTA (IED) EN AMERICA LATINA

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 significativo crecimiento en la década de los noventa. En 1998 los flujos de las inversiones directas en el mundo establecieron un récord histórico de más de 650.000 millones de dólares, casi 40% más que en 1997, de los cuales los países desarrollados captaron más del 70%, modificándose la tendencia de los últimos años anteriores, que favorecía en mayor medida a los países en desarrollo. No obstante, el impacto de la reciente crisis financiera internacional sobre los flujos de capital, la IED hacia América Latina mostró un sostenido dinamismo, con un aumento de casi el 11%, al pasar de 69 mil millones en 1997 a más de 76 mil millones en 1998 y un estimado de casi 86 mil millones en 1999, superando a los países de Asia en la distribución entre las regiones en desarrollo y muy distante del resto de las regiones en desarrollo.

de la economía tiene lugar así a partir de todos los elementos del sistema económico: capital, trabajo, proceso productivo, mercados, gestión, información, tecnología.

Para la región, los flujos de inversión directa han presentado algunas características dignas de subrayar: por un lado, el extraordinario aumento en el último decenio en que dichos flujos se multiplicaron cerca de 8 veces entre 1990 y 1998. Por el otro, su concentración en cinco países de mayor tamaño económico relativo de la región, que absorbieron el 84 por ciento del total en 1998. En dicho año, Brasil registró la mayor afluencia, con cerca del 42 por ciento, seguido por México con un 13 por ciento, mientras que la participación de Argentina era de 8%, la de Chile un 6% y la de Venezuela un 5,8%, para completar la referida cifra. Asimismo, en término de modalidades, alrededor del 60% correspondió a la creación de nuevos activos y el restante 40% a la compra de activos existentes. Los datos de la CEPAL indican que en los dos últimos años las fusiones y adquisiciones se incrementaron, en tanto el valor de las privatizaciones bajó considerablemente. Por lo que respecta a la procedencia de la inversión, la casi totalidad proviene de Estados Unidos y la Unión Europea.

Los analistas (Otto Boye Soto, 2000) nos reafirman en la idea que este significativo aumento en el flujo de la IED es en buena parte el resultado de los importantes cambios operados en las políticas nacionales, tales como los procesos de democratización que han conducido a una disminución del riesgo político; en el área económica, la estabilización macroeconómica, la apertura comercial y financiera, una tasa de rentabilidad superior a la de otras regiones en desarrollo y amplios procesos de privatización. Por otra parte, la consolidación y profundización de la integración regional, factor éste que garantiza mayores economías de escala y más amplios mercados a los agentes económicos. Todos estos factores determinantes de una mayor apertura hacia las inversiones extranjeras se han visto consolidados mediante la suscripción masiva de Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) y de compromisos sobre inversión en los nuevos acuerdos de integración y de establecimiento de zonas de libre comercio.

Sin embargo, si analizáramos los efectos que estas políticas aperturistas han tenido hacia la dinámica interna de estos países, necesariamente tenemos que confirmar que estos procesos no son acompañados de procesos de apertura interna. Los estudios locales todavía no han podido determinar una correlación positiva y unívoca entre inversión extranjera directa y crecimiento económico y, empíricamente, no parece

existir mucha coincidencia entre ambas variables. Se suele señalar como conveniente que las políticas aplicadas por los países de la región destinadas a mejorar el clima general para la inversión extranjera, garantizar una mayor protección al inversionista extranjero e impulsar una importante convergencia de normas y disciplinas, debieran ser complementadas con políticas de fomento industrial y tecnológico de los gobiernos de la región, incluyendo mecanismos como los llamados requisitos de desempeño –que contienen ciertas exigencias para el inversionista extranjero– así como incentivos para atraer, dirigir o influenciar la inversión con el fin de obtener determinados objetivos de desarrollo económico y social⁹¹.

Se sostiene que América Latina se enfrenta a una contradictoria y difícil situación: por una parte, sus países tienen una imperiosa necesidad de atraer inversiones, en función de lo cual han mejorado y perfeccionado sus políticas de protección y promoción bajo diversos mecanismos jurídicos pero, por otra parte, se necesita canalizar esos flujos hacia objetivos nacionales de desarrollo, para lo cual se requieren no solamente políticas específicamente dirigidas a tales fines, sino también normativas de aplicación multilateral que no restrinjan ni entorpezcan la consecución de tales objetivos, como son las que pudieran derivarse de la negociación de un marco multilateral de tratamiento a la inversión, sea en la OMC o en cualquier otro foro, que no contemple la dimensión del desarrollo⁹².

⁹¹ Del 18 al 22 de enero, en la Habana, se llevó a cabo el Encuentro Internacional de economistas “Globalización y Problemas del Desarrollo”, convocado por la Asociación de Economistas de América Latina y el Caribe (AEALC) y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC).

⁹² Frente a esta interrogante sobre las razones por las cuales el espectacular crecimiento de los flujos de inversión extranjera a la región en los años recientes no ha tenido un impacto correlativo en el desempeño económico y en los indicadores sociales, el diagnóstico de la CEPAL y de la UNCTAD concluye en tres causas fundamentales: primero, que una buena parte de los ingresos generados por esa inversión fue el resultado de transferencias de activos existentes que no condujeron a la formación de nuevas unidades productivas, contribuyendo muy poco a la formación de capital fijo; segundo, los ingresos por concepto de privatizaciones fueron utilizados mayormente en financiar el déficit de balanza de pagos o fiscales, por los gobiernos de la región y, tercero, la contribución de la inversión extranjera al desarrollo industrial integral ha sido exigua, como en el caso de la dirigida al ensamblaje de manufacturas con partes y componentes importados. Por lo tanto, las negociaciones sobre comercio e inversión, tanto en el plano bilateral como en el hemisférico del ALCA y el multilateral de la OMC, plantean el problema de la calidad de la inversión, debate éste que debería conducir a acuerdos de inversión suficientemente flexibles como para que los países receptores de

Frente a este panorama de crecimiento de la IED en América Latina, ningún país de la Unión Europea (UE) ha incrementado tanto sus inversiones directas hacia América Latina y el Caribe en un período tan corto como lo hizo España entre 1992 y 1998. Una buena parte de la inversión de los últimos años (más de la mitad) ha provenido exclusivamente de este país, 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.

De acuerdo con datos del Ministerio de Economía y Hacienda, entre estos años los flujos anuales de IED española a la región (excluyendo Panamá, Puerto Rico y centros financieros del Caribe) pasaron de 780 millones de dólares a 12.600 millones. Este incremento de más del 1500% es un reflejo del notable crecimiento de los flujos globales de IED española en la década de los noventa en donde la importancia de América Latina y el Caribe como destino de la IED española registró un aumento significativo. Entre 1994 y 1998, el porcentaje de la IED global total española captado por las economías latinoamericanas aumentó de un 55% a un 72%.

Pero este crecimiento sostenido de la inversión directa y expansión de las empresas españolas en los últimos años no ha sido homogéneo y proporcional entre los países integrantes del área. Brasil, Argentina, Chile y México, concentraron más del ochenta por ciento de los flujos de inversión recibidos por el área entre los años 1996 y 2000, período en el que se ha realizado la mayor parte del esfuerzo inversor español en la región- (Cuadro N°1 del Anexo)

La distribución sectorial de las inversiones españolas también se concentró en un grupo pequeño de empresas y sectores: Telefónica (telecomunicaciones), Iberia Líneas Aéreas (transportes), Banco Bilbao Vizcaya, Argentaria, Banco Santander y Banco Central Hispano —antes de fusionarse entre los dos primeros y los dos

inversión directa puedan materializar sus propios objetivos de crecimiento y desarrollo, al tiempo que protegen la inversión directa es el reto que los analistas plantean hacia delante.

segundos— (servicios financieros) y Endesa España, Iberdrola, Unión Eléctrica Fenosa, Sociedad General de Aguas de Barcelona y Repsol (energía).

En lo que se refiere al tamaño económico (medido en términos del PIB) las economías de los cuatro países mencionados representan el 77,7 por 100 del total de Latinoamérica. Brasil y Argentina han sido los destinos principales, absorbiendo el 69,5 por 100 de las inversiones en la región debido al proceso privatizador iniciado por ambos países en la segunda mitad de los años noventa, lo que ha permitido a las empresas españolas situarse en una posición privilegiada en los sectores de electricidad, telecomunicaciones y sistema financiero.

En México, donde la inversión es mucho más modesta en relación con el tamaño de su economía, existe una elevada presencia de inversiones norteamericanas; algo que se explica por la protección que les supone la integración gradual con el mercado ampliado de América del Norte -Tratado de Libre Comercio (ALCA)- y la proximidad geográfica, aunque el menor nivel relativo de inversiones españolas en México también obedece al menor grado de liberalización existente en aquellos sectores en los que España ha basado la internacionalización de la empresa, sectores energéticos (petrolífero, eléctrico y del gas) y de telecomunicaciones⁹³. El sector con mayor presencia española en México, al igual que sucede en otros países del área, es el sector financiero⁹⁴. A diferencia de la estrategia de inversión seguida por las empresas extranjeras en el sector manufacturero mexicano, que buscan mejorar la competitividad internacional de sus productos, la mayor parte de las inversiones en México y en el

⁹³ Así, en el sector de las telecomunicaciones, la participación de empresas extranjeras se limita al 49 por 100, no obstante dicha restricción no se aplica a la telefonía celular, mercado en el que Telefónica se ha incorporado recientemente y contaba en el año 2000 con 1,2 millones de clientes. En el sector del petróleo, el Estado a través de PEMEX actúa en régimen de monopolio, mientras que en el sector eléctrico, el Consejo Nacional de Electricidad se configura como el principal referente, si bien en este último caso se ha abierto la participación a empresas extranjeras en la construcción de nuevas centrales de generación, vía a través de la cual se ha facilitado la llegada de empresas españolas como Iberdrola y Unión Fenosa.

⁹⁴ Los dos principales bancos españoles, BBVA y SCH, iniciaron su asentamiento a partir de 1996, gracias a los cambios regulatorios introducidos por las autoridades mexicanas a raíz de la crisis financiera de 1994. En el año 2000 se intensificó el proceso inversor español en el sector bancario mexicano mediante la compra por parte del SCH del grupo SERFIN y la fusión del BBVA con el grupo BANCOMER.

resto de Latinoamérica han estado encaminadas o bien a la búsqueda y obtención de materias primas —caso de Repsol en Argentina—, o a la adquisición de activos para operar en los respectivos mercados interiores y aprovechar el potencial de crecimiento de la región.

En cuanto a la economía brasileña, ha sido la que ha experimentado la entrada de flujos más regulares procedentes de inversores españoles en el período 1996-2000. Los 28.436 millones de euros invertidos en Brasil suponen el 38,4 por 100 de lo invertido en la zona por intereses españoles y un 17,8 por 100 del total de inversiones realizadas por España en el exterior (véase Cuadro 2)⁹⁵. Los flujos de inversión destinados a Brasil se han dirigido, desde el punto de vista estratégico de las empresas, a conseguir cuota de mercado interior principalmente en tres sectores: a) producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua. En este sector destaca la presencia de Iberdrola, Endesa, Repsol, Gas Natural y Aguas de Barcelona; b) transporte y comunicaciones, a través de Telefónica⁹⁶; c) intermediación financiera, banca y seguros, con una amplia presencia de los bancos españoles Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y Santander Central Hispano (SCH).

Argentina ocupa la primera posición como receptor de inversiones netas procedentes de España en los últimos cinco años, un 39.3 por 100 del total invertido en Latinoamérica, gracias en buena medida a la compra por parte de Repsol de la compañía YPF en el año 1999. La entrada de flujos españoles en la economía argentina se ha caracterizado por un comportamiento muy irregular durante este período, estando marcado por el pico que representó la adquisición de YPF. Este hecho supuso una concentración en 1999, de más del 70 por 100 de lo invertido por España desde 1996. La inversión española dirigida a Argentina en los sectores de «producción y

⁹⁵ No obstante, las anteriores cifras y porcentajes deben ser matizados por cuanto se refieren a la «inversión bruta» acometida en Brasil, y no tienen en cuenta la retirada de inversiones por venta de activos efectuadas por España durante el período considerado (inversión neta). Si se detraen las inversiones retiradas, España ha invertido en Brasil entre 1996 y 2000 un total de 19.698 millones de euros, lo que representa el 37,7 por 100 de la inversión neta realizada en el conjunto de Latinoamérica por España y el 18,2 por 100 si la referencia es el conjunto de inversiones efectuadas en el extranjero.

⁹⁶ A finales de 2001 Telefónica contaba con 12,6 millones de líneas en servicio y 5,5 millones de clientes celulares.

distribución de energía eléctrica, gas y agua», «transporte y comunicaciones» e «intermediación financiera, banca y seguros» repite el mismo modelo de las inversiones acometidas en Brasil, tendientes a conseguir cuota en el mercado interior, pero se diferencia de éste en su posicionamiento en la «industria extractiva y refino de petróleo» en donde la estrategia se centra en la búsqueda de materias primas y la mejora de la eficiencia internacional.

La crisis económica en que está sumida Argentina en la actualidad y las pésimas perspectivas a corto y medio plazo, han conducido a los inversores extranjeros al replanteamiento de sus inversiones en el país, optando, en el mejor de los casos, por mantener su presencia actual, y en el peor, por planificar una retirada si las condiciones económicas y regulatorias siguen resquebrajando sus intereses en la zona. La nula solvencia del sistema fiscal argentino caracterizado por una presión fiscal excesivamente baja (un 17.3 por 100 en el año 2000), una elevada tasa de fraude, gastos públicos creciendo descontroladamente y una falta de capacidad de maniobra en el ámbito monetario y cambiario por la fijación de la paridad unitaria respecto al dólar americano, han provocado la insostenibilidad de la deuda pública Argentina, desencadenante en última instancia de la actual crisis (CESLA, 2000)⁹⁷.

En cuanto a la economía chilena, donde se han encaminado un 6.6 por 100 de las inversiones brutas españolas (16.602 millones de euros), éstas se encuentran principalmente asentadas en los sectores de «producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua» donde Endesa cuenta con una posición claramente de liderazgo y donde también está presente Aguas de Barcelona. En «transporte y comunicaciones»

⁹⁷ La economía después de tres años consecutivos en recesión con caídas del PIB del -3.4 por 100 en 1999, del -0.8 por 100 en 2000 y del -3 por 100 en 2001, son aún peores, habiendo sido la caída de la actividad económica en este año del 15 por 100 con una inflación que superó el 40 por 100 llegándose incluso a situaciones de hiperinflación. Ante esta situación, la posibilidad de que Argentina cuente con el colchón que en el pasado le supuso la afluencia de inversión extranjera se antoja sumamente difícil, por no decir inimaginable. No obstante y dado el claro compromiso demostrado por España y sus empresas con el crecimiento a largo plazo de la economía argentina, no es previsible una retirada masiva de los capitales españoles invertidos en el país. La falta de entendimiento con el FMI, que exige reformas profundas para iniciar la ayuda financiera, abre un escenario de incertidumbre que por el momento no es posible despejar.

Telefónica tiene el liderazgo y el SCH y BBVA están implantados en la «intermediación financiera, banca y seguros».

En el resto de economías de la zona el volumen de inversiones españolas realizadas durante los últimos cinco años ha sido de menor cuantía, como se aprecia en el Cuadro 3, tan sólo Colombia, con un 2 por 100 del total destaca ligeramente en el conjunto. Uruguay, por su tamaño económico no cuenta si se la compara con el tamaño de cualquiera de estas economías. Pero debido a su posición geográfica que le convierte en un socio menor de lo que se ha constituido como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) Uruguay se ve muy favorecido por el flujo de capitales a estos países.

Aunque modesto con respecto a las expectativas creadas por la gradual consolidación del MERCOSUR, el volumen de inversión extranjera captado por Uruguay se han movido en torno a los 150 millones de dólares americanos, cercano al 1% del PIB en los primeros años empezando a revertirse a partir de 1998, año en el que se han anunciado diversas inversiones de importancia, con objetivos de adquisición de cuotas en el mercado doméstico uruguayo o de utilización de ciertas instalaciones productivas para abastecer desde ellas a la región. A estos proyectos se suman algunas operaciones de expansión en el sistema financiero local y la creación de "*special purpose companies*" para el desarrollo de proyectos en régimen de concesión.

Cabe destacar que en Uruguay el proceso de reforma del Estado tuvo varias dificultades para encaminarse por el sendero de las privatizaciones, un proceso aun abierto pero que atraviesa muchas dificultades impuestas sobre todo desde el punto de vista de la ciudadanía, lo que no ha sido favorable para la inversión extranjera en el país⁹⁸. Las empresas españolas están presentes en el agro, la industria y los servicios, configurando un panorama sectorial diverso que se suma, además, a un cierta dispersión de tamaño empresarial: las pequeñas y medianas empresas españolas han mostrado una cierta inclinación a invertir en Uruguay, a diferencia de su comportamiento habitual en otros mercados fuera de Latinoamérica, que podrían considerarse a priori más atractivos (ver cuadro n°4 anexo).

Como resumen de este panorama de la inversión extranjera en los distintos países de América Latina podríamos destacar los puntos siguientes:

- ❖ Los procesos de apertura de la economía española han propiciado la progresiva internacionalización de las empresas. Este fenómeno empieza a ser más relevante en los últimos años de la década de los noventa.

- ❖ La estabilidad macroeconómica y el crecimiento sostenido en el medio plazo que disfruta de la economía española, como consecuencia de la integración en Europa, genera más excedentes que se invierten fundamentalmente en Latinoamérica.

- ❖ La estrategia de las empresas afincadas en el área latinoamericana no responde a un perfil financiero, sino más de carácter permanente, a juzgar por el tipo de sectores y las actividades que desarrollan.

- ❖ Los flujos de inversión se han concentrado principalmente en países de gran importancia relativa en Latinoamérica, como son Brasil, Argentina, México⁹⁹ y Chile.

- ❖ Tomando en cuenta las estrategias latinoamericanas de cuatro o cinco de estas empresas españolas, es probable que en los próximos tres años España mantenga su hegemonía como principal inversor europeo en la región, convirtiéndose incluso en la principal fuente de IED a nivel mundial para algunos países del Cono Sur. Con lo que se prevé que las grandes

⁹⁸ Este plan de privatizaciones comenzó con la privatización del gas y continuó con una serie de cambios en el marco regulatorio que habilitarían a futuro las privatizaciones del sector eléctrico, los combustibles y la telefonía pero es un proceso no resuelto.

⁹⁹ Las perspectivas que abre el acuerdo de libre comercio (ALCA) entre México y la UE (firmado el 23 de marzo de 2000) ya han comenzado a potenciar el interés de las transnacionales españolas por México. La banca española participa cada vez más activamente en el proceso de fortalecimiento y capitalización del sector bancario mexicano: el 17 de abril de 2000, el BBVA aprobó un paquete de inversiones por 3.100 millones de dólares para expandir su presencia en México, incluyendo la adquisición del 40% de Bancomer, el segundo banco mexicano; el 8 de mayo de 2000, el BSCH adquirió el 100% del tercer banco mexicano, Banco Serfín, por 1.560 millones de dólares.

empresas españolas del sector servicios seguirán invirtiendo en América Latina¹⁰⁰.

IV. SECTOR FINANCIERO COMO SECTOR GLOBAL

La globalización de los sistemas financieros es un fenómeno reciente a pesar de que el capital se ha movido siempre alrededor del mundo. La transformación de los movimientos de capital en un sistema global interconectado dependía de una serie de condiciones institucionales y materiales claves sin cuya existencia el mundo corría el riesgo de sufrir una crisis de sobreacumulación. Estas condiciones necesarias eran de tres tipos: la reestructura de los mercados e instituciones financieras, la provisión de la infraestructura tecnológica indispensable, la formación de complejos organizativos funcionando como base material del procesamiento de información y la toma de decisiones sobre los flujos de capital. En consecuencia, todos los centros financieros importantes del mundo pasaron por un período de ajuste institucional durante los ochenta bajo el principio directivo de la desregulación¹⁰¹. Resulta evidente que la introducción masiva de tecnologías de la información, las telecomunicaciones y los ordenadores actuando en redes integradas, son las herramientas de trabajo principales de la integración global.

Lo que surge como la característica más importante de todas las regiones, a pesar de sus posiciones relativas en la nueva división internacional del trabajo, es la inestabilidad de su estructura económica y su dinámica social como consecuencia de la volatilidad de los movimientos de la economía internacional: desde las decisiones de cierre de filiales hasta la amenaza de crisis financiera; la característica común para todos los lugares en el espacio de los flujos globales es la *incertidumbre*. Esta tendencia profundiza la crisis mientras aumenta la importancia de los gobiernos locales quienes,

¹⁰⁰ Repsol ha anunciado que pretende incrementar sus inversiones en la región en otros sectores como el de la electricidad, con el fin de constituir uno de los grupos energéticos más importantes en América Latina y el Caribe (para ello invertirá cerca de 7.000 millones de dólares en el 2002).

¹⁰¹ Londres, por ejemplo, fue mucho más allá de cualquier otro mercado y ganó un sesgo competitivo que le consolidó como el mercado financiero mayor del mundo. Tokio fue el último, pero a Londres le siguieron Frankfurt y Zurich y así sucesivamente.

enfrentados a la competencia mundial y la movilidad del capital, se han movilizadopor atraer capitales foráneos –algo que adquiere especial importancia para América Latina. Aunque la estrategia triunfe, esto no significa igualmente que los beneficios del capital fueran distribuidos igualmente entre la población. El resultado es una creciente esquizofrenia social entre, por un lado, las sociedades regionales e instituciones locales y, por otro, las reglas y operaciones del sistema económico a un nivel internacional. Cuanto más interdependientes se vuelve la economía a una escala global menos pueden actuar los gobiernos locales sobre los mecanismos básicos que condicionan la existencia diaria de sus ciudadanos (Castells, M. 1995).

Esto convierte al proceso de internacionalización financiera en uno de los fenómenos más importantes de la historia económica reciente y en uno de los más claros exponentes del creciente grado de integración financiera alcanzado entre los países. Su trascendencia institucional es tan importante que ha excedido a los propios patrones estratégicos de las compañías para volverse un aspecto central en las políticas reguladoras de los países (Bueno Campos, E. y otros; 1990): su enorme potencial desestabilizador derivado de la capacidad que adquieren un grupo de especuladores para mover instantáneamente en todo el mundo grandes cantidades de dinero, muy superiores a las que realmente poseen, ha reducido la soberanía económica de los gobiernos, su posibilidad de elegir de forma autónoma sus políticas económicas. Son varios los factores responsables que acompañan, alimentan, impulsan y sostienen los cambios en el sistema financiero mundial. A continuación se pondrá el énfasis en su expresión en el sistema bancario, que es el que interesa en este estudio.

1. La transformación de los mercados

Para los lectores que no han estado familiarizados con la evolución reciente del sector financiero en general y del bancario en particular, es necesario remarcar, a partir de la constatación de similitudes de los cambios en curso en diferentes países, que la actividad de los bancos había sido esencialmente nacional y protegida de la concurrencia externa. El cambio se explica por un cierto número de factores: una respuesta de las empresas a la saturación de los mercados tradicionales de servicios financieros hacia finales de la década de los 70; el impacto de la inflación sobre los

mercados; la integración mundial creciente de los mercados financieros, etc. Hasta fines de la década de los setenta las empresas bancarias buscan desarrollar sus actividades basándose esencialmente en aumentar el número de sus clientes (fase de crecimiento cuantitativo). Con la saturación de los mercados deben lanzarse a buscar nuevas estrategias de crecimiento fundadas sobre el desarrollo de propuestas de nuevos productos a sus clientes y no solamente el aumento del número de clientes (fase de crecimiento cualitativo). Se configura entonces un ambiente de nueva competencia y de crecimiento cualitativo con las siguientes características: a) desregulación de la actividad financiera; b) innovación de instrumentos financieros y nuevos procesos técnicos; 3) revalorización del cliente; d) descentralización, divisionalización y nuevas estructuras organizacionales.

2. *La Desregulación de la actividad financiera*

Se trata de un proceso gradual y lento iniciado en los Estados Unidos en un período caracterizado por la retirada temprana de muchos grandes bancos de las principales plazas financieras de sus operaciones en el extranjero porque carecían del amplio poder de mantenerse ante la competencia. Atribuían esto a la brecha entre lo que consideran un entorno nacional altamente regulado frente a la incipiente desregulación en otros lugares: Estados Unidos en 1992 seguía expresando a través de su secretario del Tesoro Nicholas Brady que la clave para incrementar la competitividad de sus servicios financieros estaba en eliminar “la antigua y arbitraria estructura legal que rige el sistema bancario”, especialmente “las restricciones anticuadas sobre productos y geografía”. Y éste fue el camino iniciado el martes 14 de diciembre de 1982 -día de la desregulación del sistema bancario norteamericano conocido en los medios de Wall Street como el famoso Día D. Durante este día catorce entidades financieras ofrecieron públicamente a particulares y a empresas con depósitos mínimos en cuenta unos intereses negociados, superiores a los usuales en el mercado.

Este fue el inicio de una cadena de acontecimientos que han ido reformulando la estructura competitiva del sector bancario en la década de los ochenta a escala mundial, y que, en el caso particular de Europa, va a configurar un entorno competitivo nuevo a partir de 1993. (Bueno Campos, E. y otros, 1990). A partir de entonces los bancos

Europeos consiguen moverse libremente con un único pasaporte para llevar a cabo toda una serie de actividades financieras en cualquier punto de la Unión Europea. En Japón, los cambios en las regulaciones bancarias están situando también a los bancos con sede en Tokio en una posición competitiva fuerte. La experiencia no es ajena a los bancos latinoamericanos, la aprobación de una nueva ley de bancos en Chile ha posicionado a éste como un importante centro financiero en la región en abierta competencia con la plaza financiera argentina, uruguaya y otras de la región.

Pero en parte la industria de servicios financieros ya se había estado liberalizando por sí misma recurriendo a transformaciones corporativas creativas como los *holdings* y las fusiones: esto habla de los procesos de formación de conglomerados financieros que sustituye a la banca clásica por una banca múltiple. Lo fundamental de este fenómeno de holdinización es que lo singular pasa por la diversificación de actividades financieras con distintas características y contenidos. Así, han aparecido los nuevos vericuetos de la actividad financiera, los "*nuevos sectores*": los transportadoras de caudales, las compañías de seguros, los consorcios, los Fondos de Inversión, los centros de cómputos externos, las emisoras y procesadoras de tarjetas, que hoy día son actividades caracterizadas como financieras. A través de estas estrategias han logrado salvarse de las restricciones legislativas de alcance geográfico mucho antes de que los gobiernos las liberalizaran y en los cuales, los aliados de la industria bancaria tampoco harían mucho por impedirlo. Esto que se ha dado a llamar "*el fin de la geografía*" en el negocio financiero y de la inversión, se configura como un factor fundamental a la hora de considerar la realidad de la globalización y la consolidación del fenómeno multinacional.

Ya no sólo son las multinacionales que penetran en el mercado local intentando marcar las pautas del sector desde posiciones mucho más competitivas, sino que también las empresas locales miran hacia el exterior intentando consolidar su posición en el mercado regional y, porque no, el internacional. Una consecuencia de estos procesos es el proceso de holdinización que afecta al negocio: la configuración de todo un abanico de distintas actividades financieras que se articulan mediante distintos agentes integrándose sustancialmente, tomando una institución como eje sobre la que se articulan, interrelacionan y desarrollan una cantidad de actividades complementarias,

actuando, coordinadas por las directivas del grupo que las lidera, bajo la dirección de un programa orgánico.

Así es como se configura una de las consecuencias más importantes de la desregulación para las entidades bancarias; éstas tienden a perder su papel hegemónico en las operaciones financieras tradicionales al aparecer nuevos intermediarios financieros, nuevos competidores. Por ejemplo, la iniciativa de actuación directa de las empresas industriales en el mercado financiero a través del proceso substitutivo del crédito tradicional con la emisión de títulos para la financiación empresarial (titularización). La desreglamentación conduce pues, a un proceso de *desintermediación* y la concurrencia sigue intensificándose. Los sistemas financieros se hacen cada vez más dinámicos y abiertos y el flujo de información accesible ofrece un entorno global hospitalario al dinero sin casa¹⁰². La desregulación anima claramente a la globalización e integración. Como consecuencia, las empresas bancarias desarrollan estrategias variadas para dominar este proceso de holdinización y concentración de la actividad, intentando de posicionarse como institución eje de un conjunto de servicios que en su naturaleza son esencialmente servicios financieros o intentando su consolidación sobre la base de su expansión internacional.

3. *La innovación de instrumentos financieros y nuevos procesos técnicos en la industria bancaria.*

En forma paralela al proceso de la liberalización de los mercados financieros y al establecimiento de altos niveles de competitividad, la innovación de nuevos de instrumentos financieros y nuevos procesos técnicos que estimulen estos desarrollos ha sido indispensable. La introducción de las tecnologías de procesos y de la información (computacional y de telecomunicaciones), de máquinas inteligentes, ha transformado lo que son y lo que hacen los bancos, al tiempo que modernizan y estimulan la competencia en el sector. Particularmente, la instalación de sistemas automáticos ha

¹⁰² Por ejemplo, se dice del Euromercado que constituye una “maravillosa plataforma desde la que es fácil saltar, a cualquier dirección, a cualquier país, a cualquier divisa y, así automáticamente”. O que, “imponer regulaciones significa hoy día sentarse a ver como las entidades financieras se camuflan, desapareciendo bajo otras corporaciones o disponiendo sus asuntos de una forma que se les hace cada vez más difícil a los gobiernos regular”.

necesitado de grandes inversiones de capital¹⁰³, pero estos sistemas van acompañados de enormes ventajas: facilitan el rápido ajuste de transacciones monetarias y esto reduce normalmente los riesgos del comercio de dinero; facilitan la comprobación de la solvencia y la identidad de las partes de las transacciones de transferencia de dinero, incluso a grandes distancias -ya que el valor real de la cartera de créditos del banco depende del cuidado y de las oportunidades de la información disponible sobre los prestamistas y solicitantes de préstamos.

A pesar del enorme gasto inicial que significan, el desarrollo de nuevos instrumentos financieros como la introducción de nuevos procesos técnicos que mejoran dicho desarrollo, tienen como finalidad reducir tiempos y costes de la mayoría de las actividades al tiempo que incrementan la productividad, la eficiencia y la calidad de los servicios y permiten ofrecer nuevos servicios y productos más diferenciados (Miguélez y otros, 1996). Las nuevas tecnologías liberan a las empresas de los problemas impuestos anteriormente por los sistemas manuales o semimanuales para que las empresas puedan poner ahora el acento en la diversificación de los productos y en la innovación. Justamente ésta es un área de la empresa en que las innovaciones tecnológicas juegan un rol fundamental: el software que guía las redes electrónicas y que permite ahora veinticuatro horas de comercio de una amplia variedad de productos del dinero en todo el planeta, sin duda ha contribuido a una drástica reestructuración en la utilización de los recursos humanos (Miguélez y otros, 1996).

Tres son los aspectos más relevantes en que las nuevas tecnologías han incidido en relación al personal empleado en estas actividades: *a) un cambio importante en la estructura del empleo, b) un cambio drástico relativo a la estrategia hacia los clientes c) un cambio fundamental en la regulación de las relaciones laborales.*

4. La revalorización del cliente

Como consecuencia de la prioridad que ocupan las estrategias de mercado, los bancos se inician en estrategias focalizadas en atraer y retener clientes. Ahora “*el*

¹⁰³ Sólo en 1990 los bancos comerciales de Estados Unidos habían invertido 215.000 millones de dólares en tecnologías de la información.

cliente es el negocio, él proporciona sus ingresos y él es la fuente de los beneficios” en suma *“el cliente es el negocio y sin él no hay nada”* (Drucker, 1997). Atraer clientes es posible gracias a un gran número de factores: los bancos se han sometido a un profundo proceso de reorganización, sometiéndose a un rápido cambio cualitativo y cuantitativo determinado por un proceso de expansión de sucursales, de cambio tecnológico y de formación de sus recursos humanos, de mejoramiento de los servicios, ofreciendo además de servicios, calidad y seguridad a través de una estrategia de servicios y de imagen corporativa. Saliendo a buscar a los clientes, persiguiéndolos a través del desarrollo de sofisticadas técnicas de marketing (personales, telefónicas o por correo) y de publicidad¹⁰⁴, diferenciando todas estas estrategias de acuerdo al tipo de cliente (jóvenes, retirados, jefes de hogar, etc.).

Un indicador importante en esta dirección es la extensión que han adquirido las tareas concernientes con la actividad comercial de las instituciones bancarias de atraer depósitos y ofrecer préstamos y la consecuente liberalización del personal de tareas que habían sido típicas de sus empleados de niveles inferiores de llevar a cabo transacciones y una creciente integración de los procesos de trabajo y, como consecuencia, una mayor polivalencia a nivel de los cargos. Se integra muchas veces las tareas *“front office”* o en el trabajo comercial con las tareas de apoyo administrativo, el *“back office”*: por ejemplo, un cajero puede averiguar con una terminal de computación el estado de cuenta de un cliente. En Europa esta relación directa con el cliente es tan valorizada que se establece la práctica que los cajeros pueden llegar a asesorar a sus clientes sobre nuevos productos. En Estados Unidos se mantiene una relación bien diferenciada entre los trabajadores de *“front office”* de los de *“back office”* y, sin embargo, a estos últimos crecientemente se les recarga con tareas de asistencia, asesoramiento y venta. Se establece pues, una distinción entre transacciones corrientes y cotidianas (cajeros humanos o automáticos) y transacciones excepcionales (personal de base) (Supervielle, 2001).

Otro indicador es el desplazamiento que se produce de la prioridad en la producción de datos a la prioridad en los mercados, el cual es bien ilustrado por el

¹⁰⁴ En España el sector financiero se encuentra en el cuarto lugar en el ranking de publicidad empleada.

esfuerzo puesto en marcha por muchos bancos de reorganizar los bancos de datos, pasando de una óptica hacia el producto a una óptica hacia el cliente. Hace algunos años estos bancos de datos estaban estructurados de tal manera que la relación con el banco estaba registrada bajo la referencia a una cuenta y no por referencia a un cliente. Cada cliente se caracterizaba por tener un número diferenciado de cuenta para cada operación que realizaba: una cuenta de ahorro, una cuenta de seguro, una cuenta de cheques, y así sucesivamente. Hoy día las empresas bancarias se esfuerzan por tener en lugar de esto un sistema informatizado de relación entre sus informaciones, o bien, de reestructurar sus bancos de datos para que esta multiplicidad de relaciones entre clientes y la empresa sean reemplazadas por una relación unívoca hacia el cliente. Esta nueva estructura permite a las empresas de paso conocer el uso de sus productos por parte de sus clientes y vender la gama de productos a cada uno de sus clientes -aparte de las simplificaciones en los estados de cuenta y de los ahorros en los gastos de contabilidad y de facturación que esto implica. (OCDE, 1988)

El tipo de reorganización que le ha seguido a este pasaje a la priorización del cliente ha sido, por tanto, la diferenciación segmentada de la actividad bancaria de acuerdo a los diferentes tipos de clientes: banca retail (dedicada a clientes individuales y a Pymes), banca comercial (dedicada a grandes empresas), banca institucional (orientada a entidades públicas y semi-públicas), mercados de capitales y tesorería, “gestión de dinero privado”, entre otras (Miguélez y otros; 1996). Nueva organización que configura una nueva estrategia de gestión, pues cada uno de estos segmentos de especialización pertenecen muchas veces a divisiones separadas y rinden beneficios independientes y a la división del trabajo entre oficinas.

5. Descentralización, divisionalización y nuevas estructuras organizacionales

Con la intensificación de la competencia animada por la posibilidad de ofertar y desarrollar nuevos productos que incitan al conjunto de empresas bancarias, no sólo a concurrir sobre la base de su capacidad de producción servicios, sino también, y cada vez más, a explotar sus recursos en relación a la captación de nuevos y antiguos clientes, de desarrollo de productos y su innovación, aparecen las presiones cada vez

más fuerte para descentralizar y profundizar la divisionalización al interior de las empresas. Este proceso de des-concentración puede ser caracterizado por dos tipos de tendencias: divisionalización en unidades geográficas y descentralización de responsabilidades. Se trata de un proceso en que ciertas actividades son devueltas a las divisiones corporativas, las que se encargan del cuidado de negocios particulares y líneas de productos: cada división dirige por sí misma operaciones y controla el desarrollo, producción y ventas de sus productos, teniendo responsabilidad de sus resultados financieros más bajos. Por lo general, se piensa que la divisionalización surge de la voluntad de las empresas de atender a su clientela por un lado, y por otro, la de reducir los costos de funcionamiento, sobre todo en lo que se refiere a las actividades administrativas, pero siempre es el resultado de una apreciación de la empresa de cómo hacer frente mejor a la competencia.

V. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR FINANCIERO EN AMÉRICA LATINA

En cuanto al impacto de la globalización financiera para los países en desarrollo, aunque algunos señalan las oportunidades que la misma brinda con el mayor y más variado acceso a las corrientes financieras, la mayoría de los planteamientos se encuentran dirigidos a resaltar sus debilidades y contradicciones. En ese sentido, además de volver a plantearse el carácter excluyente de la globalización, ya que son pocos los países subdesarrollados que efectivamente captan flujos en los mercados internacionales de capital, se insiste en que los flujos que arriban a esas economías no necesariamente se dirigen a la inversión productiva y, por lo tanto, no crean condiciones para emprender un proceso real de transformación productiva. En el caso de los países más pobres, marginados aún de los mercados, un elemento destacado ampliamente es que la apertura indiscriminada al comercio y las finanzas, la desenfrenada privatización, la pérdida de autonomía en el diseño de estrategias nacionales y el ritmo con que avanzan estos procesos, resultan contradictorios para la estabilidad macroeconómica, el desarrollo a largo plazo y la justicia social. Pero a pesar de la persistencia de importantes fragilidades estructurales (déficits públicos significativos en ciertos países, peso relativamente elevado del endeudamiento externo, bajas tasas de ahorro nacional,

etc), hemos visto cómo al comienzo de la segunda mitad de los 90 se perfiló un futuro bastante favorable para la región latinoamericana.

Después de la pausa que siguió a la crisis mexicana de fin de 1994 y comienzo de 1995, América Latina fue una de las primeras beneficiarias del retorno de los flujos de capitales de origen privado hacia los países en desarrollo en el transcurso del periodo que va de 1996 a mediados de 1997. Este año fue, incluso, el de más elevado crecimiento de la década al tiempo que la región devenía, sin embargo, cada vez más dependiente de la percepción de los inversores. Este periodo se interrumpió radicalmente con la irrupción de las crisis asiática y rusa. A través del contagio, primero en el plano financiero y luego en el comercial, la crisis alcanzó rápidamente América Latina, hasta convertir a la región en una importante fuente de incertidumbre.

Este proceso, que desembocó en la crisis brasileña, se tradujo en una brusca desaceleración del crecimiento y en la degradación de los principales indicadores macroeconómicos de la región en el período 1998-1999, crisis que ha confirmado la recurrente vulnerabilidad financiera externa de la región. Insertos en el proceso de globalización financiera mediante los programas de liberalización y apertura instaurados desde mediados de los años 80, los países de la región aprovecharon las oportunidades brindadas por ese proceso. En particular, los agentes privados se beneficiaron de un acceso ampliado a los flujos financieros internacionales, acrecentando de ese modo la capacidad de producción. Pero esta inserción en la mundialización también conllevó riesgos. La inestabilidad intrínseca de los mercados financieros desregulados acrecentó la volatilidad y las posibilidades de transformar el menor accidente en crisis global¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Esto que se conoce como “riesgo sistémico” fue el que se concretizó como consecuencia de la crisis de la moneda tailandesa (*baht*), que explotó en julio de 1997. La propagación del impacto exógeno generado por las crisis asiática y rusa de 1997 y 1998 por los canales financieros y comerciales constituyó el primer acto de la crisis en América Latina. En efecto, la dimensión externa de la crisis encareció y hizo escaso el financiamiento exterior, a través de un fenómeno de contagio que afectó al conjunto de los títulos emergentes. Este fenómeno se explica en parte por el pánico, que empujó a los inversores a refugiarse en valores más seguros, poco sujetos a valoraciones desfavorables del riesgo (la llamada huída hacia la calidad o *flight to quality*). Pero él resulta fundamentalmente de la estrategia de asignación de cartera de los inversionistas internacionales, que compensan sus pérdidas con la venta de los activos que

Es con la crisis brasileña de enero de 1999 que el epicentro de la crisis internacional se desplaza finalmente a América Latina. Con todo, el impacto en términos de crecimiento, en particular a través de los vínculos comerciales de Brasil con sus socios el seno del MERCOSUR fue considerable. Argentina, fuertemente afectada por la brusca depreciación de la moneda brasileña y el retroceso del comercio intra regional se hundió en la recesión. Chile, por su parte, vivió su primera recesión después de quince años de crecimiento ininterrumpido. La depresión de la actividad económica fue mucho más marcada en Colombia, Ecuador y Venezuela, lo cual se tradujo en una fuerte caída de los intercambios al interior de la Comunidad Andina de Naciones. Así, América Latina vivió en 1999 el peor año de la década (ver Cuadro N° 3 en el anexo). La caída de las entradas de capital, junto al alto monto de los pagos al exterior por intereses y dividendos se tradujo en una transferencia neta negativa de recursos financieros por primera vez desde 1990.

De todas formas, el año terminó con una situación de estancamiento de la actividad económica solamente por las buenas *performances* macroeconómicas de los pequeños países de América Central y el Caribe y, sobre todo, de México, que beneficia del fuerte crecimiento de la economía estadounidense.¹⁰⁶

La inserción de la banca transnacional en América Latina es actualmente diferente a la de los años ochenta, cuando se produjo la crisis de la deuda externa. De allí que las presiones adquieran otras formas. En ese momento, el endeudamiento externo se encontraba comprometido ante todo con la banca transnacional. En esos años presionaron abiertamente por el cobro de sus acreencias. Desde la crisis de la deuda, en cambio, los capitales extranjeros llegan preferentemente como inversión, directa y de cartera. Actualmente, en los sistemas bancarios de muchos países latinoamericanos las

ofrecen en ese momento los mejores rendimientos. En ambos casos, América latina resultó duramente perjudicada.

¹⁰⁶ En el caso de México, el dinamismo de las exportaciones de manufacturas se conjugó con el incremento de los precios del petróleo, lo cual mejoró la situación presupuestaria y permitió el repunte de la economía tras la desaceleración suscitada por las políticas fiscales y monetarias restrictivas aplicadas en 1998. Egidio Luis Miotti y Carlos Quenan, Profesores de la Universidad de París XII “Financiamiento externo y crecimiento en América Latina”.

instituciones financieras de más gravitación regional tienen una presencia interna significativa y la tendencia mundial observada durante la última década en torno a la concentración de la banca (entendida como el hecho que cada vez un menor número de bancos acumula una mayor participación de mercado) ha empezado a dejar ver sus efectos en los sistemas financieros latinoamericanos. Se observa una tendencia hacia la fusión de empresas e instituciones financieras para lograr compañías de mayor tamaño y satisfacer las crecientes demandas de inversiones, mejor tecnología y aprovechar los menores costos derivados de la existencia de economías de escala, en beneficio del consumidor o cliente¹⁰⁷. Al mismo tiempo, la incertidumbre se ha instalado entre los actores locales. Se teme a la concentración y al riesgo oligopólico que estos procesos conllevan. Frente a este argumento, es preciso señalar que la economías latinoamericanas poseen libre entrada, siendo Argentina uno de los más abiertos, aún más que Chile y México, que tampoco ofrecen grandes restricciones. El argumento de los gobiernos que impulsan estas medidas es que, abiertos a la globalización, este riesgo desaparece gracias a la competencia internacional y la desintermediación financiera. Pero también se ha señalado el riesgo que conllevan estos procesos, la problemática de que luego de la fusión un banco sea tan grande que límite el manejo monetario del Banco Central, posibilidad que, no depende tanto del tamaño del banco sino de la disposición a tomar riesgos financieros.

Pero también hay quienes han levantado la voz para señalar los beneficios de una mayor concentración bancaria. Entre ellos: 1.- Beneficios para el cliente: menores tarifas y mejor calidad: las fusiones de bancos permiten alcanzar una mayor eficiencia al aprovechar las economías de escala. Esto se traduce en un ahorro de costos y en beneficios para el cliente. En la medida que los bancos compitan y se generen varios bancos grandes por medio de fusiones, la competencia los llevará a traspasar los ahorros de costos a los clientes. A su vez, los mayores tamaños, dan acceso a mejores

¹⁰⁷ En la literatura económica existen dos teorías que intentan explicar la relación entre concentración y competencia en una industria. Por una parte, la Hipótesis de Colusión establece que mientras más concentrada es una industria, existirá menor competencia en el mercado, producto de que las firmas poseerán mayor poder monopólico. Por otra parte, la Hipótesis de Diferencias en el nivel de Eficiencia, de Harold Demsetz's señala que una alta concentración no implica, necesariamente, una menor competencia en el mercado. Por el contrario, sería necesaria una mayor concentración o un mayor tamaño de las empresas en ese mercado para

tecnologías que redundan en una banca más desarrollada y capaz de alcanzar mayores estándares de servicio; 2.- Permite competir en mercados globalizados: en un contexto de mercados globalizados, donde existe mayor competencia es necesario que los bancos crezcan más y sean más eficientes para que puedan competir en los mercados internacionales; 3.- Permite aprovechar los beneficios del desarrollo tecnológico y obtener una mayor eficiencia: se ha generado una tendencia mundial a las fusiones de los bancos ya que el mayor tamaño permite aprovechar los beneficios del desarrollo tecnológico, que hace posible manejar complejidades operativas. En definitiva, sostienen que la concentración de la propiedad de los Bancos no obedece a razones monopólicas, sino a una racionalidad de competencia, ya que permite ahorrar costos y aprovechar economías de escala que se traducen en mayores y mejores servicios para el consumidor. El temor pesa igualmente entre los trabajadores y el sindicato debido a las posibilidades de despidos de personal y reducción de sucursales para ahorrar costos.

En Argentina, mercado que ha sido calificado como uno de los más abiertos de Latinoamérica la participación de entidades extranjeras ha crecido sustancialmente. *Citigroup* opera en el país a través de las sucursales de Citibank y de la francesa *Societe Generale*, el canadiense *Bank of Nova Scotia* controla el *Scotiabank Quilmes*, y los españoles *Banco Santander Central Hispano SA* y *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria* también poseen una presencia activa en el mercado argentino. Las participaciones de otras entidades financieras comenzaron a decaer, golpeadas por una caída del consumo doméstico durante los últimos dos años de recesión y estancamiento. Justamente, tal apertura a los bancos extranjeros ha favorecido la concentración del sistema llegando este año a que sólo diez entidades financieras reúnen las tres cuartas partes de los depósitos¹⁰⁸.

La cifra impacta aún más si se menciona que de setecientos instituciones, entre bancos e instituciones de servicios financieros en la etapa anterior a la crisis hiperinflacionaria que le afectó a fines de la década de los ochenta, el país redujo esta

lograr una mayor eficiencia, aprovechando las economías de escala, lo cual permite ahorrar costos y beneficia a los consumidores.

¹⁰⁸ En la actualidad, los 10 principales bancos del sistema poseen 62.350 millones de dólares, o el 74 por ciento del mercado, sobre un total de 83.890 millones en depósitos, según datos de abril de la Asociación de Bancos de Argentina.

cantidad a ciento veinte hacia mediados del año 99, de las cuales 99 corresponden a bancos, 14 a compañías financieras y 7 a cajas de crédito. Por su parte, los bancos se encuentran divididos en públicos (14) y privados (85). Entre los bancos privados había entonces 43 bancos nacionales, 4 cooperativos y 38 extranjeros. Al igual que en Chile, en Argentina existe un elevado proceso de concentración y transnacionalización. Entre los ocho mayores bancos, cinco son controlados totalmente por consorcios extranjeros: Río de la Plata, con mayoría accionaria del BSCH; Francés, propiedad del BBVA; las filiales de los norteamericanos Citibank y *Bankboston*; y la del consorcio inglés *Hong Kong and Shanghai Banking Corp.* (HSBC). Los bancos Santander, BBVA y Citibank son las instituciones financieras de mayor presencia regional. Las formas de presión abierta e indirecta que realizan en Argentina, “la encarnizada competencia entre bancos” –señala el diario *Página 12*- constituyen, por tanto, experiencias a tener en consideración en distintos países latinoamericanos.

De igual modo, la crisis argentina está directamente influida por los desequilibrios que produce la dirección que adopten los movimientos de capitales. La presión empresarial se transformó en un tema candente de relaciones internacionales, que es una consecuencia muy habitual de la transnacionalización económica. Los cinco mayores consorcios españoles tienen inversiones significativas en Argentina. Ellos son, además de los dos bancos ya mencionados, Endesa España, Telefónica España y Repsol-YPF. Tras la crisis del 2002, la preocupación de las transnacionales por la devaluación acaecida provino de varios ángulos. De una parte, es por el deterioro de su inversión medida en divisas. La gravitación de las inversiones españolas en Argentina es muy grande, alcanzando en la última década a un 27,7% del monto global. En sólo el año 2000 invirtieron US\$ 2.700 millones. De esa suma, casi un 33% se destinó al sector de bancos y aseguradoras. En segundo lugar, la preocupación proviene de la certeza que aumentará la magnitud de las carteras bancarias vencidas en una economía con obligaciones en un alto porcentaje expresadas en dólares. Y, finalmente, como acreedores directos de un gobierno fuertemente endeudado, que entró en cesación de pagos. El banco de Río (BSCH) tiene unos US\$ 2.500 millones en bonos y préstamos del gobierno. El Banco Francés (BBVA) posee unos US\$ 3.400 millones¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Paralelamente, la demanda de las transnacionales españolas es por mantener el privilegio de tener tarifas dolarizadas o por lo menos poder trasladar inmediatamente el porcentaje de

El tema de la concentración tampoco es ajeno al mercado chileno- Ello ha generado como respuesta, la necesidad de aumentar las restricciones de participación y propiedad de los privados en la industria bancaria. Incluso, se ha hablado de la conveniencia de establecer cuotas de propiedad en esta industria. Tema que no deja de ser preocupante, no sólo por la importancia que tiene para el funcionamiento de la industria bancaria, sino porque existe la amenaza de querer ampliar esta argumentación imponiendo cuotas de participación en otros sectores, como el eléctrico, fondos de pensiones, prensa escrita y/o televisión, etc.

El año 2002 se inició con la fusión de los bancos de Chile y Edwards, ambos con mayoría accionaria del grupo Luksic, dando así nacimiento a la mayor institución individual del sector. Los Luksic son el único grupo nacional que crece de manera importante en el sistema bancario. A noviembre, su participación de mercado, medida como porcentaje sobre las colocaciones totales, fue de 19,73%. Sin embargo, consorcios extranjeros copan la banca Las principales fusiones y adquisiciones restantes realizadas en los últimos años fueron protagonizadas preferentemente por consorcios españoles. El BSCH quedó con la propiedad del Banco Santiago, desplazando de su control precisamente al grupo Luksic con una participación a noviembre, si se suman las colocaciones de las dos instituciones que posee -los bancos Santiago y Santander-, de 27,66%. Este alto grado de concentración sectorial se expresa en que los dos mayores

devaluación en cobros a los usuarios. Más aún, las tarifas de los servicios tienen diversas cláusulas de indexación en función de los índices de precios de EE.UU. Así acontece en teléfonos en beneficio de Telefónica de España. En el sector eléctrico, los valores tarifarios se relacionan con el dólar y existen dos ajustes anuales basados en la variación de los precios industriales de EE.UU. Ello benefició a Endesa España. En agua potable, las tarifas se dolarizaron en la última renegociación y se aplica un ajuste que considera el comportamiento del índice de precios del sector sanitario de los EE.UU. En las concesiones de autopistas, donde están presentes al igual que en Chile varias empresas ibéricas, los valores están fijados en dólares y se actualizan por la inflación norteamericana. La presión es por defender al máximo los privilegios obtenidos con cargo a la población, tal cual sucede igualmente en nuestro país. Todos los grandes consorcios españoles se encuentran presentes, a la vez, en la economía chilena. Telefónica, Endesa y el Santander encabezan en el país los respectivos rankings sectoriales. Telefónica y Endesa han presionado en el país por incrementos en las tarifas reguladas, mediante verdaderas huelgas de inversiones y distintos otros tipos de maniobras. Son hechos que no se puede olvidar cuando se examina la magnitud alcanzada por los procesos de concentración y su influencia en el acontecer económico.

grupos financieros participan de más del 47% de las colocaciones totales¹¹⁰. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), al pasar a tener la mayoría accionaria absoluta del Bhif, desplazó del control a los Said. A esto se le agrega la participación en el mercado del grupo canadiense *Scotiabank* que alcanzó el dominio absoluto del ex Banco Sud Americano (ver anexo)

Si se realiza un análisis de concentración de mercado en la industria bancaria, es posible observar que ha aumentado la concentración, producto de las últimas fusiones registradas. En 1996 la industria se concentraba en 13 bancos y, en la actualidad, se concentra en 10 bancos (Ver anexo). Tal concentración produjo la disminución en el número de bancos que, tras la fusión Chile-Edwards se reduce su número en el país a 28 desde los 40 que existían en 1990. De ellos, desde el 2 de enero sólo ocho pertenecen a capitales locales. Las instituciones extranjeras son numéricamente las mayoritarias. Por el monto de sus colocaciones, los principales bancos extranjeros son, además de los ya citados - BSCH, BBVA, Scotiabank-, los norteamericanos Citibank y BankBoston.

Si consideramos las consecuencias que estas fusiones han traído para los trabajadores/as estas están guiadas por el objetivo de disminuir costos. El plan de la fusión Edwards-Chile ha sido disminuir en total unos mil puestos de trabajo. En los dos últimos meses del 2001, ya unos trescientos funcionarios habían sido cesados. De esta manera, continúa achicándose el número de trabajadores del sector. En diciembre de 1990, según cifras de la Superintendencia de Bancos, eran 35.487 funcionarios en el sistema chileno. Hasta diciembre de 1997, su número creció, llegando a 47.195, para iniciar desde entonces una brusca disminución. A mediados de 2001, el número llegó a 39.563, bajando en tres años y medio en 16,2%. Los despidos fruto de la fusión indican

¹¹⁰ La concentración sectorial es aún mayor en las utilidades. Los dos grupos hegemónicos reunieron en los primeros once meses de 2001 el 54,5% de las ganancias totales. Particularmente, es muy elevado el porcentaje de participación en las ganancias del BSCH, que alcanzó en el lapso mencionado a un 36% de las utilidades sectoriales, superando ampliamente su porcentaje de presencia de mercado. El grupo Luksic captó un 18,5% de las ganancias totales, porcentaje ligeramente inferior a la magnitud de las colocaciones de ambas instituciones, debido al más bajo nivel de ganancias del banco Edwards. La brecha con el BSCH en materia de utilidades busca reducirla mediante el proceso de fusión. Bancos: Concentración de colocaciones y utilidades a noviembre 2002 (Fuente: Superintendencia de Bancos. En porcentajes del total)

que este proceso continúa. La mayor disminución en el número de trabajadores se produjo entre los bancos nacionales privados, reduciéndose desde 20.756 en diciembre de 1990 a 14.790 a mediados de 2001. En cambio, en los bancos extranjeros, entre las mismas fechas, los funcionarios aumentaron, entre otros factores por las fusiones y adquisiciones, de 4.117 a 15.876. Sin embargo, el año 2001 en las instituciones controladas por capitales extranjeros su número también comenzó a descender a pesar que la productividad por trabajador ha aumentado¹¹¹. Efectivamente, en el 2001, los mayores bancos lograron rentabilidades particularmente altas. Las obtenidas por los bancos Chile, Santiago y Santander, en ese orden, fluctuaron a noviembre, en cifras anualizadas, entre 29,98% y 25,78%. Sólo fueron superados por el *Deutsche Bank*, con un 46,37%.

Tras la crisis de 1998 Brasil ha entrado en el 2001 indicando un momento de recuperación económica. Hoy día en el país existe una notable concentración bancaria. Hay seis grandes grupos bancarios nacionales, tres privados y tres públicos: Bradesco, Itau y Unibanco y los estatales Banco do Brasil, La Caixa Económica Federal y Banespa (que se encuentra en proceso de privatización). Y luego están los bancos extranjeros: BBVA y BSCH (España), ABN Amro (Holanda) y el HSBC (Hong Kong)¹¹² (ver anexo).

Los bancos españoles se han hecho con casi un tercio de los activos extranjeros en este sector latinoamericano, superando la proporción de los bancos estadounidenses. De acuerdo con la CEPAL, los activos totales de los 20 mayores bancos extranjeros en América Latina reflejan un alto grado de concentración (45%) en tan sólo tres entidades financieras: una de estas instituciones es estadounidense, mientras que las otras dos son españolas, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Banco Santander Central Hispano (BSCH). Este último posee por sí sólo más de una quinta parte de los activos extranjeros totales.

¹¹¹ Ver en anexo el cuadro que muestra la evolución del personal bancario entre 1990-2001.

¹¹² También opera en Brasil el Citibank, pero no hace banca minorista, su clientela se reduce a 150.000 clientes de elevados ingresos.

VI. CONSECUENCIAS DE LAS TRANSFORMACIONES DE LA ACTIVIDAD BANCARIA SOBRE EL TRABAJO Y LOS TRABAJADORES/AS

Todas estas transformaciones que han afectado a la actividad bancaria necesariamente han producido un cambio de los códigos que regulan el trabajo en el sector bancario, algo que se ha vuelto el centro de la problemática de los trabajadores en el sector. La pregunta es: ¿son los códigos existentes en la actividad bancaria capaces de responder a los cambios del entorno o bien, son reemplazados por nuevos?

En este sentido y desde un punto de vista comprensivista parecería necesario hacer avanzar la investigación intentando diferenciar entre aquellos códigos que no resistiendo la presión del entorno tienden a perderse y ser sustituidos de aquellos que logran cierta resistencia, estabilizándose -vía el establecimiento de una identidad entre los actores de los criterios a retener-. En este último caso se habla de códigos en vías de estabilización (Sellier, F.), los cuáles son alcanzados por los actores tras la búsqueda de una estabilidad basada, bien sea en una ideología bien, en una lógica económica común, bien en un programa. A continuación se pasa a identificar un conjunto de regulaciones y reglas conformativas de estos códigos que por lo general la literatura sobre el sector bancario reconoce como predominantes en el tradicional modelo de funcionamiento del mercado interno y de regulación de las relaciones laborales de este sector de actividad en oposición al conjunto de normas y regulaciones que tienden a dominar hoy día en el sector.

La distinción entre estos dos tipos de reglas es importante desde el momento en que, cada una de ellas, están representadas por fuerzas distintas y la propia discusión en torno al cambio de las relaciones laborales resultará ser una clarificación de las reglas que guiarán la actividad -los códigos que la regulan - y su negociación, en tanto se trata de la extensión de una regla ya acordado a otros ámbitos del sistema o si se trata de un cambio de las reglas que estructuran al sistema con unas consecuencias a corto o a mediano plazo.

La gestión de recursos humanos como una de las respuestas que ha tenido el empresariado a las transformaciones ocurridas en el ambiente ha incidido, por tanto, en diferentes áreas del trabajo bancario. Estas áreas de cambio suelen ser agrupadas en: a) nuevos sistemas de reclutamiento y planificación de carrera; 2) nuevos métodos de organización del trabajo; 3) nuevos sistemas salariales y de recompensa; 4) nuevos sistemas de comunicación empleado-empendedor; 5) nuevos sistemas de retiro.

1. EL MODELO TRADICIONAL

La actividad bancaria, una típica organización burocrática (en el sentido que lo definiría Crozier), tradicionalmente se ha caracterizado por un mercado interno con una fuerte estabilidad en el empleo y ventajas sociales múltiples. En consecuencia con esta misma lógica el sistema bancario fue marcado por varios movimientos fuertemente ligados y de condicionamientos recíprocos: crecimiento de la antigüedad por encima de la cualificación efectiva y un marcado perfil profesional de la actividad, especialización, inmovilidad. La concentración del personal en las tareas de transacción marcó tradicionalmente las exigencias de baja calificación.

Justamente, la escasez de productos y las restricciones a la competencia concurrían para unas exigencias de cualificación básica preprofesional, profesional y/o ocupacional que tampoco eran muy elevadas y podían irse adquiriendo al compás de una promoción lenta y ordenada. Villarejo constata para España que los cuadros medios, tan necesarios en organizaciones con grandes redes periféricas, *“se caracterizan en muchos casos por la internalización de los criterios de la empresa y por la disposición a imponerlos al personal, más que por una cualificación superior a sus compañeros”*, estos rasgos que acompañan a la promoción de los trabajadores del sector, se dan también en una parte de los mandos superiores. Por otra parte, constata que *“en estos estamentos también era frecuente la pertenencia a familias con presencia en el accionariado del banco o las relaciones sociales o políticas”* (Villarejo, 1990). Todo ello habla de una organización del trabajo que tendió históricamente a privilegiar la extensión de normas informales y poco claras sobre la construcción, por ejemplo, de sistemas de carreras profesionales o de selección, por ejemplo, convenidos y transparentes.

Las características mencionadas, coincidieron para configurar un mercado interno caracterizado por el prevaecimiento de una fuerza de trabajo masculina, con menor exigencia de niveles de educación formal, con un fuerte arraigo geográfico, con funciones y categorías que eran minuciosamente delimitadas a través de un sistema de categorías profesionales muy complejo -que por lo general existían básicamente para todo el sector- y fundamentalmente, una fuerza de trabajo con un espíritu, hábitos y criterios internos muy reticentes al cambio cultural. En fin, eran éstas a grandes líneas las principales reglas de la actividad bancaria que configuraron un mercado interno caracterizado por una gran rigidez y una gran estabilidad en la aplicación al trabajo, un trabajo que era metodizado, susceptible de división.

Una de las principales características de tal tipo de organización sería la gestión “automática” y “jerárquica” de la mano de obra, propia de las burocracias o del fordismo, que conforma un tipo de empresa “autocrática”, estructurada para el control, con fuertes normas informales, con sistemas de retribución opacos y con escasa claridad en lo que tiene que ver con el respeto con los derechos y sistemas de representación sindical. En tal contexto, la empresa bancaria -igual que en otros sectores- administró a su fuerza de trabajo a través de los Departamentos de Personal con claras funciones administrativas y reducidas a lo que tiene que ver con el presupuesto (salarios), promoción, selección de personal y algunas veces, su presencia junto a la empresa en las instancias de negociación colectiva; teniendo que realizar esta actividad dentro de una fuerte restricción de personal y medios, consecuencia de su posición claramente de debilidad en la empresa.

Para completar este cuadro situacional del funcionamiento del sector bancario tradicional, en varios países, y entre ellos España es un buen representante, podría observarse la experiencia de cierto oligopolismo favorecido por el intervencionismo estatal (acuerdos sobre precios, falta de competencia y la intensidad de la demanda en economías caracterizadas por un fuerte grado de intermediación financiera y, en concreto de intermediación bancaria) que aportaba a la banca unos beneficios extraordinarios y le servía para sostener una competencia muy periférica. En tal sentido,

la banca poseyó tradicionalmente una calidad organizativa congruente con el nivel de competencia existente.

En base a estas consideraciones las principales áreas de acción de la nueva gestión de recursos humanos partían de las siguientes características¹¹³:

Sistemas de reclutamiento y planificación de carrera: Jóvenes, frecuentemente recién egresados del segundo ciclo de enseñanza y aún con primer ciclo, y un reducido número de diplomados o personal especializado. La contratación de los jóvenes se efectuaba sobre la base de que comenzarían en los grados inferiores de la organización y a lo largo de su carrera irían siendo promovidos y transferidos de una posición a otra. Este sistema permitía al empleado adquirir experiencia en la mayoría de los aspectos del trabajo en la organización y unos conocimientos básicos amplios. Se habla de carreras de 35 a 40 años.

Métodos de organización del trabajo: Sistemas burocráticos y jerárquicos de tratamiento de la información. La conformidad con las normas, procedimientos y precedentes establecidos se consideraba importante. El trabajo se organiza según principios taylorísticos de crear empleos de llamada única relacionados con un conjunto de funciones similares. Los empleados se ordenaban jerárquicamente sobre la base de la complejidad del producto/servicio que se trataba, el valor monetario del producto/servicio (incluido el riesgo de pérdida) o el número de empleados supervisados.

Sistemas de remuneración y recompensa: Tradicionalmente se basaban en:

- la clasificación de los empleados en grados jerárquicos
- escalas salariales con escalones de incrementos definidos
- acceso a prestaciones del empleo tales como préstamos muy favorables, atención médica, planes de pensiones, basada en requisitos del servicio
- participación en los beneficios y/o sistemas de primas

¹¹³ Basado en el informe “Gestión de los recursos humanos en los bancos: impacto en el empleo y la negociación colectiva” FIET, Conferencia mundial banca de la FIET, Ginebra, 1 y 2 de julio de 1996.

- prestaciones adicionales a la dirección tales como vehículos, adhesión a un club, etc.

Sistemas que fueron creados para recompensar el servicio y la lealtad a la empresa. Cuanto más años de servicio tenía el empleado, más elevado era el salario y mayores los derechos prestacionales. Y aunque casi todas las empresas han usado siempre algún sistema de evaluación de los empleados, habitualmente no se usaban a fines de remuneración o recompensa.

Comunicaciones: Tradicionalmente los empleadores del sector financiero han adoptado métodos jerárquicos y, frecuentemente, muy paternalistas de comunicación de arriba abajo con sus empleados. La comunicación seguía canales formales tales como: notas escritas que descendían por el canal de la dirección; estructuras sindicales dentro de las organizaciones; comités de empresa (cuando existían). Aunque se pidieran respuestas a las comunicaciones raras veces un empleador las tendría en cuenta.

Sistemas de retiro: El retiro se realiza por acercamiento a la edad jubilatoria.

2. EL MODELO RENOVADO

Como consecuencia de estas transformaciones a las que se ha sometido la actividad bancaria, se observa que, en poco tiempo, los convenios laborales que regulan las relaciones profesionales en la actividad se han desactualizado en lo que tiene que ver con las descripciones de las tareas bancarias; ésta es a su vez expresión muchas veces de una desactualización funcional debido a las transformaciones profundas de los procesos de trabajo bancario lo que ha tenido un impacto muy fuerte en las necesidades del factor trabajo (Supervielle, 2001).

En primer lugar, y como consecuencia principalmente de la innovación tecnológica, se han generado grandes excedentes de trabajadores dedicados a tareas de transformación administrativa causando un desequilibrio con la fuerza de trabajo dedicada a tareas de promoción comercial consecuencia del cambio de la naturaleza de

la actividad bancaria, además del hecho que la tecnología crea una especie de sobrecapacidad de producción para el trabajo administrativo -por ejemplo el impulso del autoservicio- .

En términos generales los procesos descritos anteriormente generaron una reducción de tareas rutinarias como consecuencia de la automatización. Pero por otro lado, los crecientes requerimientos de eficiencia debido a la creciente competencia en el mercado, obligaron a mejorar la eficacia de la gestión y, con ello, una mayor descentralización y autonomía para el personal. La nueva organización que se esboza conlleva una creciente delegación del poder de decisión y descentralización, con los aumentos de riesgo para los usuarios y para el propio sistema, que esta nueva situación genera. Esta complejización de los servicios bancarios no pudo ser asumida con las tradicionales formas de organización de tipo tradicional que estaba descrita en los convenios.

Junto a estos impactos contractivos que presionan hacia una redefinición de los códigos de funcionamiento de la actividad bancaria hay que contar otros de distinto signo. Conjuntamente a la sustitución del factor trabajo por parte de las nuevas tecnologías y la erosión del trabajo administrativo de baja cualificación, aumenta la demanda de trabajo técnico, especialmente profesionales dedicados a la promoción comercial y al marketing. Por ejemplo, en los últimos años ha crecido de una manera vertiginosa la valoración de la cualificación profesional y, para ello, de la formación.

Lo expuesto se liga, más que a la necesidad de una profesionalidad en el sentido rígido del término, a una aspiración mayoritaria de conseguir las competencias necesarias y desprenderse de las excedentarias. Ello conduce a incentivar la entrada de personal con una cualificación básica que proporcione una mayor versatilidad para el cambio ocupacional proporcionándole la formación adecuada para el puesto que se trate en cada caso.

En concreto, dada la economía de contratación posible con titulaciones universitarias en comparación con personas de nivel de cualificación menor, la Banca ha ido contratando en mayor grado titulados aún para funciones que requieren una

cualificación básica mucho menor. Todo ello conduce a una potencial inestabilidad de los puestos de trabajo, en las carreras internas y aún en los empleos, por la descalificación funcional de los trabajadores. Por otro lado, por más que los bancarios trabajen de forma competente, individual y colectivamente, actualizándose en permanencia con respecto a las nuevas tareas bancarias, no por ello queda asegurada la estabilidad laboral, aún en aquellos trabajadores que trabajan en Bancos solventes y bien gerenciados, ello debido a que los procesos de fusiones a nivel nacional, regional o internacional, fruto de la competencia global intensa entre los Bancos, hacen inestables los puestos de trabajo con independencia de la competencia del trabajador bancario: *“La estabilidad del empleo del trabajador bancario no sólo depende de un tipo de contrato “típico” con un Banco, por tiempo indefinido y con todas las prestaciones legales y convenidas, garantizado por la acción del Sindicato para que dicho contrato no sea interrumpido por decisiones arbitrarias de la empresa, sino que también está sujeto a la estabilidad de la propia empresa donde trabaja. Y la fragilidad creciente de las empresas bancarias en continuos procesos de reestructuración es hoy en día la principal fuente de inestabilidad de los puestos de trabajo bancario” (Supervielle, 2001).*

Supervielle (2001) describe estas transformaciones en las funciones de los trabajadores bancarios como un proceso de transición específica ligado a las grandes categorías que existen en la banca:

A nivel de los cuadros medios y superiores se asiste al rápido crecimiento en número de especialistas que se diferencian de los cuadros tradicionales y que, muchas veces abusivamente, se contratan “por fuera” de los bancos a través de consultorías o, si se incorporan, se hace “por fuera” de la carrera bancaria, bajo el argumento de la inexistencia de tales competencias dentro del Banco. Estos especialistas se suman a los cuadros tradicionales pero no los sustituyen. Los cuadros tradicionales hacen un trabajo general, mantienen un papel directivo; los especialistas tienen, en general, una alta formación académica y tienden a estar especializados en técnicas muy “concretas”, sobre todo en el terreno de la informática (bancos de datos, redes, seguridad informática, etc.) el marketing, la estrategia, la formación y ciertas operaciones financieras (transacciones que afectan cantidades muy importantes, en las que hay que

tener en cuenta las rápidas variaciones de las cotizaciones y los tipos de interés, y que se refieren a productos financieros evolutivos).

Esto implica conocimientos mucho más específicos; para las operaciones financieras, por ejemplo, la capacidad de apreciación inmediata del impacto de las modificaciones del contexto internacional en las variaciones de las cotizaciones. En lugar de realizar un trabajo de gestión (del personal y de la empresa), estos nuevos especialistas tienen, sobretodo, la misión de crear, desarrollar y vender productos complejos (ingeniería de nuevos productos). En lugar de ser directivos, su trabajo exige ante todo unos conocimientos técnicos pero también unos comportamientos particulares tales como rapidez de reacción, capacidad de negociación y, por consiguiente, de interfaz, de diálogo y de comunicación.

Al nivel intermedio (empleados calificados, cuadros intermedios y personal de agencia) asistimos sobretodo a una diversificación de las calificaciones, asociadas en especial al paso de tareas administrativas a las de comercialización:

- ❖ Estos empleados pasan de una función dominante de producción de operaciones a una función dominante de venta y de productos y de información al cliente. De una especialización en un tipo de operaciones particulares, tienden pues a una polivalencia de operaciones e incluso de funciones (administrativas y comerciales);

- ❖ En lugar de un conocimiento específico de los procedimientos, ahora se les exige que tengan un conocimiento más global de los productos y del funcionamiento de la empresa, por una parte, y de las necesidades y los problemas de los clientes, por otra, con el fin de entablar una relación y, si es posible, una negociación personalizada.

- ❖ Esta evolución implica un mayor hincapié en las actitudes y los comportamientos (adaptabilidad, autonomía capacidad de innovación y de expresión aptitud para la negociación)

Al nivel subalterno (empleados poco calificados), la informatización, la automatización y la reestructuración conducen a la disminución, e incluso, desaparición de las tareas sencillas, repetitivas y materiales y, por consiguiente, la reducción de los puestos de trabajo, de recolección de datos, manipulación y transporte de documentos y de fondos, mecanografía, archivo y también explotación de la informática.

En síntesis, y para poder dar claridad a lo que se acaba de mencionar, pueden distinguirse diferentes estratos de cualificación: una cualificación que podría ser denominada básica pero previa a la profesional, una cualificación profesional y, por sobre estas dos, una capacitación propiamente “ocupacional”, es decir, la adaptación a un puesto de trabajo específico y a las tareas y objetivos funcionales que le constituyen (Villarejo, E, 1990). A todas estas dimensiones de la cualificación parece posible agregarle hoy día una dimensión “*cultural*” que en estos momentos adquiere una importancia decisiva. Bajo tal dimensión se juntan todo un conjunto de valores, actitudes, nociones elementales y criterios metódicos implicados de una manera profunda en el quehacer laboral. Esto configura una dimensión que tiende a acentuar la implicación, participación y motivación del trabajador en vías a conseguir algún grado de consenso que permita afrontar con mayor posibilidad de éxito problemas como la productividad, la calidad, la flexibilidad. La movilidad geográfica y funcional (polivalencia) también contribuye a reafirmar esta necesidad. Esto pone en un lugar muy dominante las necesidades de renovación. Algunas de ellas serán zanjadas con cambios de trabajadores o con reconversiones profesionales muy intensas -es el caso de la reconversión ya señalada del personal administrativo en personal comercial y la reconversión de grandes contingentes de mandos medios.

Todo esto ha tendido a configurar un mercado interno de trabajo con una edad promedio mucho menor. Por su parte, el cambio de la naturaleza del trabajo ha conducido a una mayor valoración del trabajo femenino que cada vez adquiere mayor peso en la actividad. El cambio organizacional empieza a desplazarse de la ya denominada “empresa jerárquica” a la “empresa horizontal” donde la autocracia deviene comunicación y desarrollo de estructuras de apoyo; la formación la principal herramienta de comunicación; las carreras profesionales una necesidad a convenir y

junto a ello la necesidad de desarrollar sistemas de selección de personal transparentes, sistemas retributivos claros y nuevas relaciones laborales al interior de la empresa. Los Departamentos de Personal son modernizados en el sentido que lo imponen las nuevas tendencias de gestión de recursos humanos. En tal sentido estos actuales Departamentos de Recursos Humanos han visto ampliadas sus funciones en las líneas ya subrayadas: formación del personal, imponer cambios en la organización del trabajo que impliquen una mayor participación del trabajador, una dedicación mayor a la información directa del trabajador, la negociación colectiva, la valoración de los puestos de trabajo, el diseño de carreras, la evaluación de méritos.

En fin, son muchísimos los aspectos relevantes en que los cambios en la actividad bancaria relacionados a la introducción de nuevas tecnologías, nuevas estrategias hacia el cliente, desregulación de la actividad, descentralización, desintermediación y a todos aquellos a los que se han ido reseñando, han incidido en relación al personal empleado en la actividad. Desde un cambio importante en la estructura del empleo (feminización, rejuvenecimiento, mayor nivel cultural de las plantillas, tanto como una nueva orientación de toda ella hacia las actividades comerciales), como a la definición de estrategias de los distintos agentes laborales quienes, frente a las nuevas condiciones que impone el entorno, han tenido que ver modificada la propia configuración de su campo de acción. Es este un tema que entra de lleno en la problemática de las relaciones laborales al interior de las empresas y lo hace a través de las herramientas de gestión de recursos humanos como el conjunto de métodos, herramientas y técnicas que se concretan en un conjunto de prácticas relacionadas con la revalorización del trabajo humano, pero partiendo de una definición del trabajo y del trabajador muy particular.

En base a estas consideraciones las principales áreas de acción de la nueva gestión de recursos humanos intentan incidir sobre los siguientes aspectos¹¹⁴:

Nuevos sistemas de reclutamiento y planificación de carrera: Se utiliza un sistema más específico de contratación, así como un sistema más restringido de

promoción. Este sistema suele incluir: el desarrollo de especificaciones de empleo, incluida la personalidad ideal del empleado y perfiles psicométricos; la contratación específica de grupos determinados de trabajadores; el encauzamiento de los empleados en el momento del reclutamiento en diferentes grupos de empleo con acceso diferente a la formación, carreras y promoción; promociones basadas en evaluaciones formales, pruebas de personalidad y psicométricas, foco en la carrera a corto plazo, mayor responsabilidad individual en cuanto a la formación y la promoción del servicio de la carrera. La gestión de recursos humanos busca la interrupción de la relación tradicional de la carrera. Hablan de la necesidad que los trabajadores enfrenten hasta siete cambios importantes de su empleo durante su vida profesional. Aspira a generar una relación de empleo más breve al eliminar los factores de empleo que vinculan a los empleados a una organización. Esto incluye: planificación de carrera a largo plazo, sistemas salariales basados en carrera, derechos a prestaciones basados en el servicio, prestaciones que atan a los empleados a una organización (p.e. financiación de hipotecas a condiciones concesionarias a largo plazo y planes de pensiones definidos). En contraste, En contraste, la gestión de recursos humanos propone un mayor uso de contratos a corto plazo renovables.

Nuevos métodos de organización del trabajo: El desarrollo tecnológico en el sector, la reestructuración de las oficinas en plataformas de ventas (oficinas de cara al público) y los centros de tratamiento del “*back office*” son los cambios más destacados en esta área. El procesamiento de rutina y las funciones de cálculo han sido automatizada y centralizadas, reduciendo el número de empleos y cambiando el contenido de los que quedan. Los programas decisorios basados en la nueva tecnología han reducido la dependencia en normas y procedimientos. Esto ha llevado a una reducción del número de capas jerárquicas y recortes del número de personal directivo intermedio e inferior. Los métodos de organización del trabajo suponen los siguientes cambios:

- crear condiciones multifuncionales y polivalentes
- rotación del empleo

¹¹⁴ Basado en el informe “Gestión de los recursos humanos en los bancos: impacto en el empleo y la negociación colectiva” FIET, Conferencia mundial banca de la FIET, Ginebra, 1 y 2 de julio de 1996.

- formación de base polivalente enfatizando la venta, el servicio a la clientela y capacidades de gestión de personal aplicada a través de una variedad de productos/servicios
- reemplazamiento de capas de dirección y supervisión por líderes de equipo y gestión de campo
- mayor autoridad decisoria delegada a los miembros de los equipos y directores de equipo
- mayor recurso a la formación basada en la tecnología modular
- la persona y el equipo determinan las necesidades de formación
- la promoción y el avance en la carrera se limitan al movimiento del equipo
- la introducción de métodos de producción “a tiempo” y “basados en la austeridad”
- demanda por cambiar el horario de trabajo, incluso, ampliarlo (disponibilidad) creando sistemas de horarios individualizados y horas de trabajo “anualizadas”

Nuevos sistemas de remuneración y recompensa: Orientada a métodos más individualizados de determinación de salarios y otros métodos de recompensa, con el propósito de vincular la remuneración del empleado al derrotero de la organización. Esto incluye:

- la evaluación del rendimiento más formalizada que especifica metas y criterios basados en el personal, el equipo y la compañía
- salario en función del resultado que vincula directamente su monto o nivel de incremento/decremento al rendimiento evaluado del empleado
- participación en los beneficios individualizada
- opciones de participación
- programas de primas y de recompensas.

Nuevas comunicaciones: Se aspira a crear una relación mucho más cercana, sensible y directa entre la dirección y empleados. Algo que incluye:

- nuevos periódicos, videos y programas on-line de la compañía
- sesiones de información
- foros de discusión
- grupos de empleados centrados en un tema
- sondeos de la actitud de los empleados en curso

- programas de sugerencias de los empleados

Los programas de sensibilización de la dirección respecto a los empleados conllevarían una mayor motivación de estos últimos y el consiguiente apoyo a la compañía. En correspondencia con esto la dirección dará prioridad a las aptitudes de gestión de personal, tales como la orientación individual y la motivación

Nuevos sistemas de retiro: Estos sistemas se destinan a hacer más fácil y rápida la partida del empleado de la organización. Esto incluye:

- planes de jubilación anticipada
- servicios de colocación exterior
- disposiciones de excedencia y reubicación
- nuevos procedimientos de despido basados habitualmente en los resultados de la evaluación de desempeño

VII. NUEVA REGULACIÓN DEL TRABAJO BANCARIO: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CONSTRUCCIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES

1. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las siguientes citas ilustran magistralmente la dinámica del sistema financiero mundial hoy día:

"Un empleado de caja puede realizar 200 transacciones por día, trabajando 30 horas por semana, con un salario comprendido entre los 8 mil y los 20 mil dólares por año más beneficios extrasalariales, con descansos para tomar café, con vacaciones y con posibilidad de estar de baja por enfermedad. Por el contrario, un cajero automático puede hacer hasta 2000 transacciones diarias, trabaja 168 horas por semana, representa un costo operativo de 22000 dólares por año y no toma café ni tiene derecho a vacaciones" Charles Silverman en la revista Fortune, enero de 1995".

“Entre 1983 y 1993 los bancos norteamericanos eliminaron 179 mil empleados de caja o, lo que es lo mismo, un 37 % de su fuerza laboral (...) en el año 2000 hasta el 90% de los clientes bancarios emplearan, de forma sistemática, los cajeros automáticos” (Rifkin, 1996)

Esto es, a la extrema vulnerabilidad y volatilidad de los mercados como incertidumbre que marca la dinámica del sistema financiero, hay que sumar el conjunto de incertidumbres que provoca sobre el puesto de trabajo la revolución científica técnica y el auge de la competitividad. Si bien en las empresas multinacionales que lideran el sector, el recurso humano es atendido con una consideración especial -la gestión de recursos humanos se transforma en un factor clave de competitividad- y también estas empresas hacen un uso extremo de la flexibilización de estos recursos.

En contextos políticos con una fuerte pérdida de capacidad reglamentaria por parte de los Estados se ha promovido enérgicamente la flexibilización de las condiciones laborales de contratación y de uso de la mano de obra disponible. Las empresas multinacionales, con fuerte incidencia en las economías nacionales y, por tanto, en la elección de las políticas económicas y de relaciones laborales, han visto en la promoción de estas políticas una posibilidad de ahorrarse la necesidad de asumir a los recursos humanos como un instrumento propio y activo de competitividad y calidad. Una primera consecuencia de estos acontecimientos para las estrategias empresariales de relaciones laborales, es una ampliación considerable del contenido de las políticas en este terreno y una variación considerable de la jerarquía de los temas, pasando a ocupar un lugar central las políticas de gestión de los recursos humanos por lo menos para una proporción de la población trabajadora.

Varias son las novedades específicas relacionadas con estas políticas de recursos humanos. En primer lugar, está la tendencia que desde principios de los años setenta se ha registrado hacia un crecimiento generalizado de la experimentación de *nuevas normas de cooperación entre trabajadores y empresarios y de implicación de los trabajadores en las actividades de resolución de problemas*. Todas las otras políticas de recursos humanos son vistas muchas veces como subordinadas a esta

estrategia empresarial. En tal sentido, uno de los aspectos que cobra mayor interés son los cambios en la organización del trabajo que significan objetivamente mayor implicación de las facultades intelectuales y de organización de los trabajadores. Se deriva de ello una introducción diversificada de algunas técnicas tales como círculos de calidad, grupos de trabajo, reducción de niveles jerárquicos, enriquecimiento de tareas, aunque muchas veces este cambio resulta ser selectivo, afectando solamente a una parte de la plantilla (es el caso de los círculos de calidad). Otro aspecto que muestra la evidencia es el desarrollo importante de prácticas de información directa a los trabajadores sobre objetivos de la empresa, sobre la situación económica y las inversiones, sobre la introducción de nuevas tecnologías y los cambios en la organización del trabajo. Por último, el trabajo por objetivos, con el desarrollo de sistemas de evaluación de desempeños, acompañados por sistemas de retribución variables.

En segundo lugar, la tendencia a un crecimiento de los *esfuerzos empresariales por introducir una mayor flexibilidad en la organización del trabajo y en la asignación de los recursos humanos*. Como aspectos relevantes de estas tendencias: importancia de las *políticas de flexibilización externa, flexibilización numérica, contractual, la flexibilización funcional y geográfica*. En consecuencia, la tendencia es al crecimiento del número de temporales en el sector -quienes difícilmente puedan integrarse a la empresa o desear la formación como instrumento de ascenso-, rejuvenecimiento, feminización, reducciones de personal, como ya ha sido enumerado anteriormente haciendo referencia a la renovación de los modelos en el negocio bancario. En segundo lugar, revalorización de las *políticas de formación, políticas de retribución, de evaluación, etc.* La hipótesis que mejor explica este cambio de perspectiva y en la que van a sostenerse las empresas parece ser aquella que considera las tendencias a la flexibilización como marco general de la implementación de políticas de gestión de recursos humanos con el único objetivo de lograr unos niveles de competitividad y de eficiencia que marca la lógica del mercado. Lo dicho no es posible si el *conflicto* domina la lógica de funcionamiento de la empresa y el *consenso* -el desarrollo de prácticas tendientes a conseguir una mayor participación, implicación o bien, la pasividad del trabajador se estarían orientando en esta dirección- parece emerger como una posibilidad.

Es justamente ésta una de las cuestiones fundamentales que las actuales políticas de gestión de recursos humanos introducen en los sistemas de relaciones laborales como un elemento de complejización. Siendo que, a no ser que se parta de una definición dunlopiana de los sistemas de relaciones laborales, éstos tienen al conflicto entre empresarios y trabajadores -como las dos instancias fundamentales del código binario que define a este sistema social- en la base de su funcionamiento, la cuestión *es cómo el sistema logra establecer el consenso en la diferencia*. Justamente, la respuesta a esta interrogante sólo puede estar dada en la aceptación de la posibilidad de una diferenciación no en cuanto a la implementación o no de estas prácticas -esto se da por descontado por todos los actores de las relaciones laborales- sino *en la competencia entre ambos por conseguir el control de las relaciones laborales*. Se trata claramente de una “falsa asociación” o, en todo caso, de una asociación parcial. Si bien no se puede negar que el *poder crea poder compensador*, es decir, la tensión en el portador de poder siempre puede ser explotada por otros como fuente de poder (en este caso en que el empleador busca el consenso como necesario el trabajador se encuentra fortalecido por el poder de decidir participar o no en el proceso de comunicación, más allá de las sanciones que esto pueda conllevar), pero se trata claramente de dos fuentes de poder muy diferentes: el trabajador encuentra el fundamento de su poder en la expansión de las fuentes de poder pero no en el contenido temático del mismo. Y es justamente el control de los temas lo que debería entenderse en estos sistemas de relaciones laborales como las principales fuentes de conflicto.

El problema del control y el problema del conflicto por tanto, deben ser entendidos sobre bases muy diferentes a las que dieron su interpretación a los sistemas de relaciones laborales tradicionales. Si el control era control sobre la fuerza de trabajo y se basaba básicamente en el poder organizacional, con el desarrollo del poder personal, éste ocupa un lugar mucho más estratégico en la organizaciones al permitir desarrollar ya no formas de control sobre los empleados en concreto, sino a través del modo en que estos empleados acceden a formar parte de la organización. Por eso el conflicto, más allá del “conflicto de intereses” deviene “conflicto de visiones”, conflicto por establecer “estructuras de significación” al interior de un sistema que se encuentra en constante intercambio con un entorno sumamente dinámico. Estas nuevas estructuras

de significación siguen suponiendo intereses divergentes pero también suponen riesgos similares referentes a los peligros a los que se ven sometidas las empresas en esta época de fuerte competitividad donde las amenazas de crisis están en todas partes.

Sólo con lo dicho hasta ahora, es de esperar que sean muchas las transformaciones esperadas en los sistemas de relaciones laborales concretos de la actividad bancaria a partir de la innovación en políticas de recursos humanos y todas ellas en la dirección antes señalada. Por ejemplo, algunos autores han interpretado estos cambios a través de la tesis de que el modelo de relaciones laborales está evolucionando hacia un fortalecimiento de la negociación a nivel de empresa (empresarización) y la individualización de las relaciones laborales (Crouch, 1990). Uno de los aspectos más rescatados por las investigaciones en el tema es la relación entre las nuevas políticas de gestión de recursos humanos y esta posible potenciación de las relaciones individuales entre empresa y trabajador como una de las fórmulas para potenciar el consenso en el centro de trabajo. En el contenido, la novedad y el alcance de las ventajas sociales que pueda obtener el trabajador en forma individual está la contribución que los empresarios puedan ganar hacia la formación de un clima de paz laboral, sin que ello excluya en algunos casos, el empleo de medidas de presión en determinados momentos. La exclusión de los sindicatos, en consecuencia, es el principio que subyace a estas tendencias. Con ello se cierran al horizonte de posibilidades no seleccionadas.

2. HACIA UNA REDEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS SINDICATOS: UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE LOS RIESGOS SISTÉMICOS

Por ahora no son pocos los riesgos identificados para que el sistema de relaciones profesionales en la banca entre en crisis y, con ella, peligre la existencia de los propios sindicatos ya que la situación tradicional ya se ha demostrado que resulta insostenible. Si el sindicato no participa en las transformaciones de las relaciones laborales y revitaliza su actividad fortaleciendo la identidad de los trabajadores con el sindicato, se puede decir que *este actor seguirá profundizando su propia crisis*.

En este sentido era clara una sindicalista española que en el marco de un congreso internacional sobre las relaciones laborales en los sistemas financieros afirmaba:

“Edgar Allan Poe escribió un cuento que, muy probablemente, muchos de vosotros habréis leído: Descenso al Maelström. Tres pescadores son atrapados por el Maelström, un feroz remolino cercano a las costas de Noruega. Su barco gira enloquecido en la ruleta del implacable embudo, a su alrededor, los restos de numerosos naufragios anteriores. Uno de los pescadores se aferra desesperadamente al timón intentando mantener el rumbo que venían siguiendo, su esfuerzo resulta inútil, un golpe de mar lo arrastra hacia el fondo, otro queda paralizado por el terror, su patética inmovilidad en cubierta lo convierte en presa fácil de las rugientes aguas. Pero el tercero no pierde el ánimo, mira a su alrededor intentando sobreponerse al pánico, observa como los objetos cilíndricos que flotan en el remolino tardan más en hundirse o son expulsados del torbellino. Tiene el tiempo justo de aventurar una hipótesis, se ata a un tonel y se lanza al mar. Mientras su barca es engullida por las aguas, tonel y tripulante salen despedidos fuera del remolino y permanece a flote ya en aguas más tranquilas. (Intentó comprender, arriesgó y ganó. Aunque los cambios sean vertiginosos e inquietantes, no podemos acudir al consolador refugio de lo aprendido, no podemos vernos atenazados por el terror del vacío, sólo podemos dibujar nuestros propios, nuevos e `intransitados´ caminos)”.

El discurso de esta sindicalista es claro. Lo que esta sindicalista trata de transmitir a sus colegas es que a pesar de la cristalina situación de ambigüedad y conflictividad en que se encuentran hoy día es necesario “*abrir horizontes*”, “*asumir riesgos*” para dar respuestas a los temas en cuestión, sin apriorismos. Desde un comienzo los sindicatos no ven otra posibilidad que el “*interesamiento*” pues justamente encuentra la posibilidad de daño precisamente en la no aplicación de una política de recursos humanos.

Es así que el sindicalismo se plantean dos preguntas sencillas pero de una gran complejidad: *¿Cómo repercute la globalización de los mercados financieros en la actividad bancaria?, ¿cómo configurar una respuesta política a estas cuestiones?*

(*Sindicato AEBU, Uruguay*). Si se piensa en los peligros que más clara e inmediatamente se perciben para la actividad de los sindicatos, hay que decir que son varios y se derivan de causas distintas, entre ellas:

a) *el debilitamiento creciente de las fronteras de la actividad financiera con respecto a los Bancos*

Por un lado, la desregulación de las actividades financieras con respecto a los bancos con la aparición de “los nuevos vericuetos de la actividad financiera”: *banca off shore*, compañías de seguros, tarjetas de crédito, fondos de pensión, etc., actividades que antes realizaban los Bancos en el nuevo marco institucional aparecen como actividades que se realizan “por fuera” de los mismos -aunque tengan a estos últimos como ejes de articulación de la actividad- y en donde sus relaciones laborales dejan de estar enmarcadas en los convenios bancarios que regulan las relaciones laborales en los Bancos, aunque ellos sean los que establecen las políticas para sus empresas hermanas. El resultado es el achicamiento del margen de acción de los sindicatos y el ensanchamiento del margen de acción de los empresarios.

Es por esto que se puede decir que las fronteras del sistema de relaciones laborales se diluyen debilitándose y no permitiéndole complejizarse porque el segmento dinámico del sistema financiero pasa a ser el que no está regulado por el sistema de relaciones profesionales bancario. Lo grave resulta ser que para realizar estas actividades “parabancarias” los trabajadores están sometidos a condiciones de trabajo muy diferentes de las que rigen la actividad bancaria. A este proceso de flexibilización de las actividades financieras descentrando todas las actividades bancarias se le agrega el proceso por el cual los bancos empiezan a intentar tercerizar toda actividad que no sea estrictamente bancaria, en particular todos los servicios anexos: informática, vigilancia, transporte físico de valores, limpieza, etc., procesos que también tienden a debilitar al sindicato. Sin embargo, este proceso aún tiene más posibilidades de ser regulados con la intervención de los sindicatos.

La estrategia que parece ser más eficaz para hacer frente a estos procesos es la incorporación de todos estos trabajadores a la actividad del sindicato, extendiendo las

fronteras de actividad de los sindicatos bancarios a lo que es la esfera de actividad de las actividades financieras. Se trata pues de que el sindicato corra las fronteras del sistema de relaciones profesionales a todo el sistema financiero.

b) la pérdida de identidad de los trabajadores bancarios con respecto a su propio sindicato y la marginación de éste de los dispositivos de gestión que se están adoptando en los Bancos

Este fenómeno es percibido también por los dirigentes sindicales con preocupación porque lo ven como una fuente real de pérdida del poder potencial del propio Sindicato a mediano plazo y como la posible fuente principal de desestabilización del sistema de relaciones laborales ya que empiezan a no estar en condiciones de afrontar conflictos porque la identidad colectiva se ha debilitado o porque los trabajadores sindicalizados ocupan un lugar periférico en los Bancos.

Una de las principales salidas a las que se enfrenta el sindicato para superar esta situación está en darle relevancia a las prácticas de gestión implementadas por los empresarios -especialmente aquellas relacionadas con la elaboración de programas de capacitación de los trabajadores bancarios o los sistemas de evaluación de desempeño, entre otras- para que la base de los sindicatos no se viese desplazada de las decisiones que los involucran o por la no actualización de sus conocimientos.

Otra salida está en agregar a los principios de individualización de las relaciones al interior de las empresas, el principio colectivo que también subyace a todas estas prácticas. Y ello por dos razones: porque los procesos de trabajo, sea cual sea el servicio o el producto, son colectivos y articulan el trabajo de múltiples trabajadores de distintas jerarquías en el tiempo y en el espacio; porque estos principios entran en contradicción con la actividad sindical en el plano de la definición de identidades. Hoy día los sindicatos deben ser capaces de dar respuesta a nuevos tipos de identidades que definen al trabajador y a los que este está sujeto y que sobrepasan los límites de la tradicional identidad “clasista” que le ha dado históricamente fundamento al sindicalismo:

La primera es la identidad individualista, identidad expresada en la proyección individual de un proyecto de vida, de opciones individuales de consumo e incluso, de proyecto de movilidad social individual para él y para su familia. Y es que hoy día el trabajador evaluará en función de esta identidad las propuestas del sindicato. La segunda identidad es la identidad de empresa-nación. Identidad que aunque siempre fue soslayada por las teorías clasistas siempre estuvo presente en mayor o en menor medida y adoptó distintas características y niveles de cohesión y adhesión a la empresa según las coyunturas y que hoy día toma mayor relevancia por la fragilidad que las empresas adoptan frente al mercado y los trabajadores perciben que su futuro está irremediabilmente unido a la suerte de la empresa en que trabajan. Una tercera identidad es la identidad profesional que se estructura en la capacidad para resolver problemas y asumir responsabilidades solventemente en el mundo del trabajo. Este tipo de identidad diferencia y jerarquiza a los trabajadores “objetivando” sus saberes y su capacidad para asumir problemas. La misma nace del sentimiento de los trabajadores individualmente considerados, de sentirse superiores o inferiores a otros trabajadores, de sus carencias y de su valor. Y la última identidad, es la identidad tradicional de clase que se expresa por un sentimiento de que en algún nivel hay un corte de intereses del capital y de los trabajadores, que en los países periféricos puede verse incrementada por el hecho de ser tan fuerte la banca extranjera (Revista AEBU, junio 1996).

Las dos primeras son fundamentales, y las más novedosas, pues son las que dan cuenta de los procesos de globalización de las economías. Si los sindicatos se plantean dar cuenta de estos procesos y hacerlo con un proyecto político, parece conveniente entonces, que la actividad sindical bancaria de cuenta de ellas y articularlas a las otras formas de identidades para fortalecerse. Lo que significa que los sindicatos que se mantienen en las posiciones tradicionales tienden a debilitarse. El reto para el sindicalismo, por tanto, consistirá en articular estas identidades y lograr que se complementen en regulaciones concretas sin transformarse en contradicciones, de tal forma, de evitar opciones que debiliten al sindicato.

c) inestabilidad del trabajador bancario

En conclusión, los sindicatos hoy día tienden a ser conscientes que está en juego una transformación bastante importante de la función que el sindicato había cumplido en el sistema bancario hasta ahora. Por otro lado, también son conscientes de que les será imposible oponerse a la cantidad de dispositivos de gestión que comienzan a utilizar los Bancos porque no tienen los argumentos para hacerlo y porque gran parte de los trabajadores bancarios verían negativamente estos procesos. Dar apertura al cambio y desplegar nuevas estrategias –como las propuestas- parecen ser la única manera que queda para atravesar estos “intransitados caminos”. Los sindicalistas no están dispuestos a asumir el riesgo que se atribuye al peligro de no aplicación de esta política, aunque decidir implicarse en el cambio también implique un riesgo en sí mismos; la única alternativa es remarcar la posibilidad de riesgos futuros esperando que de ellos surjan elementos positivos y ello sólo es posible si se plantea establecer “nuevas visiones”.

Para los trabajadores, implicarse en estrategias de individualización como proponen las empresa: sistemas de evaluación de desempeños, sistemas de retribución variables en función de la productividad, etc., en las que el horizonte de las mejoras salariales, de las promociones y otras perspectivas de los trabajadores individuales, esté ligado a las metas propuestas por la empresa bancaria, lo que provoca cambios profundos en cuanto a la homogeneidad entre ellos mismos; ya que supone un nuevo “contrato social” de carácter mixto entre un trabajo asalariado -donde el concepto de subordinación es central- y un trabajo independiente -donde se introduce un criterio de responsabilidad y rendimiento- de carácter individual, como elemento específicamente generador de salario.

Aunque esta nueva situación no fuese equidistante entre trabajo asalariado y trabajo independiente, porque la condición de asalariado sigue siendo la condición central para estos trabajadores y el contrato por tiempo indeterminado la base contractual, estos trabajadores igual son puestos en una situación distinta a la que usualmente tienen porque estarían diferenciándose entre sí y participando en su diferenciación. Y a través de ello, derivando de orientarse por el principio de igualdad de los trabajadores al principio de equidad entre los mismos. Situación ésta que tampoco debe ser ajena a la reflexión del sindicato ya que tiende a complejizarla, ya que

su objetivo central es la de construcción de un actor colectivo único que le permitiese hablar en nombre de “*todos*”.

VIII. A MODO DE SÍNTESIS

En los últimos años América Latina ha entrado en una etapa de apertura que ha marcado drásticamente los cambios de sus sociedades a todo nivel. Incluso en lo que atañe a los científicos sociales esto ha tenido repercusiones en torno a la necesidad de imaginar nuevos instrumentos con los que dar cuenta de ello. Y en este sentido se observa que la Sociología también empieza a globalizarse, cada vez más se apela a conceptos producidos en el contexto de los países desarrollados aunque siempre con el esfuerzo de adaptarlos a las realidades y a las necesidades de la región. Dentro de esta corriente destaca Robles y sus teorizaciones en torno al concepto “sociedad de la periferia globalizada”.

Robles se reafirma en la idea que la diferenciación pasa en estas sociedades fundamentalmente por un conjunto de mecanismos de exclusión a los que no son ajenos los agentes internacionales promotores de la globalización que podrían estar dirigiendo estas situaciones en forma favorable a sus intereses y a las que tampoco serían ajenos los gobiernos locales, en parte por su posición de debilidad, contribuyendo a través de una desregulación expresa, condición necesaria para atraer la inversión de los capitales extranjeros.

Como resultado, estos gobiernos se dirimen entre un doble discurso. Entre el discurso de las multinacionales y otros organismos multilaterales que presionan por penetrar en los nuevos mercados periféricos tras la saturación de los mercados tradicionales. Y el de los actores locales, que ven caer las regulaciones de signo proteccionista y los monopolios estatales y reclaman, una y otra vez, asistencia para sobreponerse al cambio, y protección a una masa de población cada vez más vulnerable y excluida.

Por último, las importantes modificaciones ocurridas en las políticas de tratamiento a la inversión extranjera en América Latina y el Caribe, las cuales han dejado de ser restrictivas para convertirse en políticas francamente aperturistas, factor éste que explica en buena medida el crecimiento explosivo que experimenta la inversión extranjera en la región.

Multinacionales, organismos internacionales y gobiernos locales se revelan desde entonces como actores de un sistema doblemente contingente con un alto grado de reciprocidad en las decisiones que toman. La observación de la dinámica de los sistemas productivos de Latinoamérica ha revelado a través de la acumulación de investigaciones, que éstos desarrollan diferentes formas de articulación para relacionarse con el entorno, por lo que no resulta extraño que la inversión extranjera directa se acumule en algunos sectores en detrimento de otros.

En particular el sector financiero se caracteriza por ser uno de los sectores más globalizados. Dado que puede ser considerado uno de los sistemas productivos más abiertos a las informaciones que le llegan del entorno, también debe entenderse que en él las necesidades de adaptación serán mucho mayores, en el sentido luhmanniano de tener que adaptar su complejidad interna a las complejidades que se derivan de su entorno.

En los últimos años se ha visto como la realidad mundial del sistema financiero puede incidir fuertemente en las economías nacionales provocando desestabilizaciones no necesariamente previsibles. Por ejemplo, en Argentina tras el efecto tequila y luego de la reforma bancaria cerraron sus puertas 43 de los 177 bancos existentes en 1996. En este contexto resulta de interés la persistente ocurrencia de crisis financieras y bancarias como las que tuvieron lugar en diversos países asiáticos y de América Latina (Brasil, México y más recientemente Argentina), cuyas repercusiones se hicieron sentir a escala mundial dada la mayor vulnerabilidad e interdependencia de las economías. Esta proliferación de crisis bancarias denotó un alto grado de fragilidad de los sistemas bancarios nacionales que, con la mayor liberalización y desregulación, se caracterizan por una elevada exposición, inadecuada supervisión, aumento desmesurado de la liquidez y mal manejo de las carteras de activos, elementos que, combinados con shocks

internos y externos, potencian las posibilidades de estallidos de crisis. Tales acontecimientos que tuvieron lugar en México, Asia, Rusia y posteriormente en Brasil, no son fenómenos aislados ni casuales sino que constituyen partes consustanciales de la propia dinámica de mercados financieros cada vez más integrados y desregulados.

Es justamente este proceso de expansión e integración internacional del sistema financiero, lo que a partir de la segunda mitad de la década de los setenta ha contribuido de forma esencial a la consolidación global configurando a su vez un entorno caracterizado por una intensificación sensible de la concurrencia y por una transformación de los mercados. Cambios, estos, que conducen a la emergencia de un nuevo ambiente, muy evolucionado y muy diferente de aquel que va a caracterizar al sector a lo largo de los decenios precedentes configurando lo que hemos llamado un modelo renovado de trabajo y de trabajador bancario. Consideramos que dar cuenta de este cambio es una vía importante para poder entender la dinámica del entorno de las relaciones laborales bancarias.

En este sentido, podemos observar que los sistemas de relaciones profesionales de la banca, como la mayoría de los sistemas de relaciones profesionales, se encuentra sometido a fuertes críticas por los empresarios en su intento de adaptación a un entorno definido por la globalización y crecientes grados de competencia. En tal sentido, la respuesta de los empresarios ha sido estructurar sus acciones con una clara actitud hacia la flexibilización de las relaciones laborales adaptándolos a los sistemas de gestión de los recursos humanos que imponen las casas matrices.

CAPÍTULO CUARTO

LA GLOBALIZACIÓN DE LO LOCAL

En este capítulo se inicia la descripción de los procesos organizacionales de comunicación. En primer lugar, interesa describir las formas de diferenciación interna en el sistema multinacional, como procesos a partir de los cuales se generan y adquieren valor institucional las relaciones entre casa matriz y filiales¹¹⁵, relaciones que serán las que fijen las condiciones y los códigos bajo los cuales es posible definir la comunicación organizacional. En este sentido cobra especial interés la distinción entre un plano internacional (p.e. un *management* internacional) y un plano nacional (p.e. *management*, sindicato, trabajador). Es importante destacar que en este capítulo se privilegiará el punto de vista de la casa matriz y el *management* que le representa en el mundo en tanto instancia global.

Ya hemos visto que la literatura ha tendido a centrar su análisis en los mecanismos de *coordinación internacional*, los que han sido abordados a través de la definición de un *continuum* en el que la centralización / descentralización del control y la autoridad puede variar en función de muchísimas variables intervinientes: país de origen, país de destino, naturaleza del producto, sector de actividad, entre otras.

En este capítulo nos planteamos la pregunta acerca de cómo asume la coordinación internacional el banco multinacional en la red de empresas que le representan en el mundo. Pregunta de fundamental importancia para el estudio que aquí se propone en la medida en que permite retomar el problema sobre la gestión de los recursos humanos y su función en la producción de sentido dentro del sistema global.

Antes de adentrarnos en su respuesta ubicamos al lector en la realidad de los dos Bancos españoles seleccionados (Santander Central Hispano y Banca Bilbao

¹¹⁵ Lo mismo que cualquier otra empresa multinacional se reconoce a estos Bancos como un sistema cuya estructura interna está constituida en torno a dos instancias: la casa matriz (*Headquarter*) y las unidades de negocios (filiales), que tendrán diferente capacidad de acción dependiendo de un proceso de comunicación basado en la disponibilidad de recursos de poder.

Vizcaya Argentaria) a través de una breve presentación descriptiva de sus negocios, con particular énfasis en su gestión e implantación de políticas estratégicas en Latinoamérica.

De aquí en más, nos propusimos comprender como las multinacionales dan forma a los procesos de globalización. Se trata no sólo de contrastar la investigación previa en torno a la importancia de las estructuras políticas y culturales, dos niveles de realidad organizacional que distinguimos claramente, sino también de evaluar los resultados o comprensiones del fenómeno aportados por estas teorías en términos de convergencia y/o divergencia de los modelos resultantes en los países de destino de estas empresas.

Para ello adoptamos una posición diferente de la que han partido estas aproximaciones, proponiendo una nueva problematización, basada en la complejización y no el mantenimiento o convergencia hacia un modelo único de estos sistemas. Esto supone adoptar una postura constructorista, en oposición a una postura objetivista de la realidad, basarse en el análisis de los *procesos* y no de los *resultados*. Lo que a nuestro entender permite fijar la atención más que en *cuál estrategia* selecciona la multinacional en el *porqué* de la selección y la prioridad que esto pueda tener para el sistema en términos distribución del poder, diferenciación, estratificación e integración y control del conflicto, entre otras.

Hemos hecho mención a estos aspectos en los objetivos planteados cuando referimos al estudio de la trayectoria comunicacional de la organización. Justificábamos la opción en que el mismo nos abrirá a la comprensión del origen y el cómo del poder monológico de la organización, habilitándonos a conocer a quienes dirigen, qué significa dirigir, cómo se realiza esto. Será ésta la construcción de la globalización por la multinacional.

Con este propósito, se presenta en primer lugar el discurso organizacional en torno a unas prácticas de gestión de recursos humanos y relaciones laborales elaboradas y difundidas por la empresa multinacional, con ejemplos de aplicación concreta, tanto en España como en Latinoamérica. Análisis que nos abre a la comprensión de los

efectos de este discurso en tanto construcción de un orden normativo por el que fluye el poder como medio de comunicación generalizado y, en tanto construcción de un referencial, un sistema de interpretación del mundo, que se crea sobre unos códigos que guían la actividad del Banco y se imponen como los límites de sentido dentro de los cuales es posible la comunicación organizacional.

Tal abordaje nos llevará a analizar, seguidamente, dos planos de repercusión de estas prácticas: uno, relacionado con los procesos de estratificación y segmentación que se generan en torno a éstas; otro, en relación a su impacto en la estructura funcional de la organización. Ambos operando sobre el sistema, pudiendo distinguirse diferentes efectos según nos refiramos a un plano internacional o nacional.

Finalmente, basándonos en esta descripción, nos orientamos a la deconstrucción de los diferentes momentos o situaciones que hacen al proceso de producción de sentido, proceso comunicativo de la multinacional, donde destacan, la creación de los sujetos (y objetos, de los cuales los sujetos son una modalidad) y los discursos emergentes en torno a la gestión de recursos humanos, como parte esencial de esta comunicación organizacional. Todo ello configura una propuesta de un detallado análisis semiótico de la organización, del comportamiento de las multinacionales, rastreando y sacando a luz la variedad de mecanismo que la empresa pone en funcionamiento para mantener legitimado un modelo global. Cabe destacar que todo este discurso no se genera en un proceso carente de contradicciones, negaciones, omisiones, incluso en la acción en tanto no acción, elementos que nos ayudan a empezar a esbozar al final del capítulo lo que hemos de denominar junto a Robertson, las “paradojas de la globalización”¹¹⁶.

¹¹⁶ Entendemos por contradicción, la posibilidad de negar contenidos y expectativas sociales, quedando momentáneamente excluidas de la comunicación. Es por tanto, un mecanismo de reducción de la complejidad. Sin embargo, son estas paradojas las que abren la posibilidad al conflicto, que se aprovechará de estas contradicciones. El conflicto se basa en las posibilidades que ella permite, las posibilidades de negación. Ver Luhmann (1993), capítulos III y IV.

I. LA BANCA ESPAÑOLA EN EL MUNDO: EL ROL DEL *HEAD-QUARTERS*

El sector financiero español, al igual que el mundial, ha venido sufriendo un cambio continuo durante los últimos tres decenios. La apertura de mercados excesivamente protegidos e intervencionistas, como el español, a las entidades financieras extranjeras, frecuentemente con mayores recursos y una más amplia gama de productos, junto con la utilización masiva de las nuevas tecnologías, acentuó la necesidad de adecuar las empresas, en negocio y organización, a esta situación cambiante.

La entrada de España en el Mercado Común Europeo hizo que las empresas españolas iniciaran su adecuación en tamaño situándose para intervenir en un mercado más amplio y competitivo. Se iniciaba el tiempo de las grandes fusiones: BilbaoVizcaya, CentralHispano, con algunos intentos fallidos y posterior cambio de pareja. Se rompió así la "*entente cordiale*" entre los siete grandes bancos españoles que evitaba acciones agresivas entre las entidades financieras.

Esta ruptura desató en un principio la "*batalla del pasivo*", inició la captación de recursos, elevando la remuneración de las cuentas corrientes, de ahorro, etc. y productos como la "Supercuenta", la "Superlibreta", el "Libretón", con tipo de interés atractivo, sirvieron para captar recursos ajenos provenientes de otras entidades menos innovadoras o agresivas. La "*guerra del activo*" más tarde, sobre todo en los préstamos hipotecarios, rompió un mercado monopolizado por las cajas de ahorro, ofreciendo igualmente unos tipos de interés muy atractivos, y al ser productos de larga duración, se conseguía el objetivo de una mayor fidelidad de la clientela. Ambas "batallas", la del pasivo y el activo, supusieron un estrechamiento de los márgenes de intermediación que afectó de manera distinta a las empresas españolas: las más agresivas o con mayores recursos, ampliaron su cuota de mercado, las otras vieron disminuir de manera preocupante sus cuentas de resultados. La caída de los tipos de interés, estrechando nuevamente los márgenes, vuelve a golpear las cuentas de resultado. Repercute fuertemente el aumento de los costes financieros: la innovación en productos y servicios hace necesaria una gran inversión, también en publicidad (CCOO, Molina, P., 1996).

Las posiciones actuales de los Banco Santander-Central Hispano y Bilbao Vizcaya Argentaria es la de grupos líderes en el sector financiero español. Los dos grandes grupos están disputando fuera del sector financiero (telecomunicaciones) y en el exterior (Sudamérica sobre todo) una importante batalla por una cuota de mercado ventajosa en esos sectores y países emergentes, con una elevada tasa de retorno. Para estas empresas, participar en nuevos mercados, en distintos sectores, negocios o servicios, exige dotación de recursos para actuar y los resultados económicos que se deriven, afectaran lógicamente a su posición, tamaño, balance y cuenta de resultados. Igualmente la innovación en nuevos productos o servicios hace que las empresas potencien esas áreas o departamentos nuevos, muchas veces en detrimento de las áreas de negocio u organización tradicionales

1. BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO (BSCH)

En 1857 Banco Santander se funda en España en la localidad de Santander, Cantabria, al norte de la Península Ibérica. Guerra Civil mediante y el freno que ésta significa para sus posibilidades de crecimiento, es recién en 1942 que inicia un proceso de despegue absorbiendo 13 bancos españoles y abriendo 30 oficinas. Una década después pone al servicio sus primeras oficinas de representación extraterritorial en la Habana y México (1951) y en Londres (1956). En 1960 se abren los primeros bancos en el exterior con Argentina en 1963 y Panamá en 1966. A partir de la década de los 70 se inicia una gran actividad internacional; se instalan sucursales en Londres, Paris, Frankfurt y Nueva York y bancos y representaciones en Puerto Rico, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y República Dominicana. Poco después su presencia se extiende a Sudamérica con Chile, Uruguay y Brasil, iniciando un proceso de expansión en Latinoamérica. En 1999 se fusiona con Banco Central Hispano creando un Banco con presencia en 35 países y 24 millones de clientes (Cuadro n°1)

Con el tiempo el banco se ha convertido en la primera franquicia de servicios y es líder en Latinoamérica. El grupo también integra en este continente seis gestoras de fondos de pensión, diez gestoras de fondos de inversión, ocho compañías de seguros,

nueve casas de bolsa y nueve sociedades de *leasing* y *factoring* que trabajan con 48.400 empleados distribuidos en cerca de 2300 oficinas.

En relación a los bancos del grupo BSCH, éstos son:

Cuadro N° 1. Presencia de BSCH en Latinoamérica

País de destino	Nombre de la Entidad	Empleados	Oficinas	Empleados por oficina
Argentina	Banco Río y Banco Tornquist	7329	386	18.99
Brasil	Banco Santander Brasil y Banco Santander Meridional	6073	380	15.98
Bolivia	Banco Santa Cruz	1133	63	17.98
Chile	Banco Santander Chile, Banco Santiago	14234	401	35.50
Colombia	Banco Santander Colombia	2883	179	16.11
México	Banco Santander Mexicano, Banco Serfín	6310	375	16.83
Paraguay	Banco de Asunción	287	24	11.96
Perú	Banco Santander Central Hispano	2404	106	22.68
Puerto Rico	Banco Santander Puerto Rico	1916	79	24.25
Venezuela	Banco de Venezuela / Grupo Santander	4902	205	23.91
Uruguay	Banco Santander Uruguay	929	67	13.87
Total		48.400	2.265	21.37

Fuente: Informativo BSCH (comunicación interna del Grupo BSCH): Número 3, enero de 2000

Significativo parece el lema “*Creciendo y haciendo crecer*”, identificatorio de Banco Santander desde 1997, por medio del cual el banco se ha propuesto hacer alusión a su capacidad de “*generar valor anticipando las oportunidades*”, slogan con el cual busca además expresar su propia evaluación de desempeño, tanto en Europa como en Latinoamérica, en los últimos años (Balance 1997, BS).

Decidido a diversificarse territorialmente y tener participaciones mayoritarias en todas las áreas geográficas de intervención, esto es, “*apostando por su crecimiento*”, Santander anuncia su interés en buscar “*oportunidades para realizar inversiones que generen valor para el accionista*”. A esto deberá contribuir el proceso de diversificación geográfica “*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*” (Balance 1997 y 1998, BS). Es decir, expansión geográfica que significa expansión de una manera de hacer banca y construir una cultura corporativa.

La estrategia global del Banco fue resumida en cuatro pilares que hacen a la formación de lo que el Banco ha dado a llamar una **“cultura de crecimiento”**. Estos fueron:

“Una cultura para crear valor”: *“El Santander es un Grupo cuya vocación es ofrecer productos y servicios financieros. Nuestro negocio es la banca y las inversiones que ocasionalmente realizamos en otros sectores sólo tienen un objetivo: maximizar el valor para los accionistas”*

“Satisfaciendo a los clientes”: *“nuestro compromiso con los clientes, uno de los ejes fundamentales en la creación de valor, se ha plasmado en el lanzamiento de una amplia gama de productos y servicios, volviendo a marcar nuevas pautas comerciales en diversos países... En España las Oficinas Punto en centros comerciales, o el concepto de Banca Fácil en las sucursales... y en América productos de aceptación masiva como los supercreditos, Superlibreta o Superhipoteca en Colombia. México, Venezuela, Perú, Argentina”....”*

Así, **“El Compromiso de Calidad se extendió a los nuevos bancos filiales en América, adecuando el programa de calidad de la casa matriz a las peculiaridades culturales de cada país. ...”**

“Con los mejores equipos”: *“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. Disponer de la gente precisa en el lugar adecuado es uno de los objetivos organizativos básicos. El capital intelectual es hoy un factor fundamental para la creación de valor”... “el crecimiento, más del 50% en un año, plantea retos de gestión interna, pero también la posibilidad de extender a 23.000 profesionales recién incorporados de Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia y México, una cultura corporativa basada en la calidad del servicio, la innovación y la competitividad”*.

“Creando riqueza para la sociedad”: *“Estamos orgullosos de haber abanderado esos cambios, de haber forzado a los competidores a emularnos,*

contribuyendo así a extenderlos a toda la sociedad. Esa experiencia en el mercado doméstico la estamos implantando en Iberoamérica colaborando, en gran medida, a la modernización de sus sistemas financieros y de sus economías” (Ibídem)

Estas han sido las líneas estratégicas que a largo plazo se ha planteado el Banco como Grupo y que alcanzan su gestión en Latinoamérica y Portugal. Una vez instaladas con éxito estas transformaciones en la Casa Matriz de España se trata que sean desarrolladas con éxito en las filiales latinoamericanas.

Concretando su discurso Banco Santander, ya en pleno desarrollo de fusión con Banco Central Hispano resume las prioridades de gestión hacia Latinoamérica dentro del Programa “*Creando Valor para Todos*” y propone la “*profundización en el compromiso con la creación de valor para el accionista y el desarrollo de los negocios, reduciendo las plantillas*”. Específicamente, las prioridades de gestión del BSCH hacia Latinoamérica dentro del Programa “*Creando Valor para Todos*” ha sido resumida para el inicio del 2000 en dos líneas de trabajo: “*a) profundización de los programas de ahorro; b) expansión/apertura de oficinas, siempre enfocadas bajo criterios de eficiencia*”. Algo que ha sido desarrollado a través del “*a) énfasis en la captación de depósitos, fondos de inversión y pensiones; b) control de riesgos, c) crecimiento del beneficio por acción, esto es, profundización en el compromiso con la creación de valor para el accionista y d) desarrollando los negocios, reduciendo las plantillas*”. Este último punto se ha perseguido a través del desarrollo de nuevos productos, la expansión a través de bancos adquiridos y de redes en funcionamiento y el ajuste de plantillas, *única franquicia (marca Santander, hacia la integración de sistemas y participaciones mayoritarias)* (Informe Grupo Santander: *Creando Valor para Todos*, Madrid, 28-04-1998).

2. BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA

La entrada de BBVA en Latinoamérica es posterior a la de Banco Santander, cerrando la primera etapa de esta integración en el primer semestre del año 2000. Al término de este ejercicio el área 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 4300 oficinas bancarias y una plantilla próxima a los 65000 empleados (ver cuadro

Nº 2) que a finales del 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 a BBVA Bancomer, el mayor grupo financiero de México.

Cuadro N° 2. Presencia de BBVA en Latinoamérica

País destino	de	Nombre de la entidad	Empleados	Oficinas	Empleados por oficina
Argentina		BBVA Banco Francés	4968	348	14.28
Brasil		BBVA Brasil.	4828	364 ¹¹⁷	13.26
Chile		BBVA Bco. BHIF	1851	88	21.03
Colombia		BBVA Bco. Ganadero	4858	290	16.75
México		BBVA Bancomer	30880	2287	13.50
Panamá		BBVA Panamá	209	12	17.42
Perú		BBVA Bco. Continental	2152	198	10.87
Puerto Rico		BBVA Puerto Rico	1322	64	20.66
Venezuela		BBVA Banco Provincial	9158	423	21.65
Total			60226	7351	14.78

Fuente: Revista Crónica (comunicación interna del Grupo BBVA): BBVA América Latina “el valor de la diversidad”. Número 4, marzo de 2001

Para reforzar la posición del Grupo en algunos países, ya a comienzos de 2001 BBVA había anunciado la intención de formular sendas ofertas públicas de adquisición sobre el 31% de las acciones de BBVA Banco Francés (Argentina) y el 14% de BBVA Banco Ganadero (Venezuela), para alcanzar el 100% de participación en ambas entidades. Pero, sobre todo, y como lo expresa su Presidente estas mejoras en su posición se alcanzarán “por 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” (entrevista a responsable de la Banca en Latinoamérica). En este sentido a principio del 2001 BBVA lanzó el Proyecto CRE@ (Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y @nticipación), con vigencia en el 2001 y 2002, que comprende 40 planes de trabajo comunes entre España y las filiales en Latinoamérica.

¹¹⁷ Con la finalización del plan de apertura de 200 oficinas, la red de BBVA Brasil se situará en 410, cuyo detalle es: 369 oficinas de banca comercial, 31 de banca de empresas, 2 de bancas corporativa y 8 de banca personal. Adicionalmente, hay que añadir 47 puestos de asistencia bancaria y 430 cajeros automáticos. Sin embargo, la plantilla se ha reducido a 4778 empleados.

Las prioridades de gestión se han centrado en el ejercicio 2000 en tres ejes básicos: “a) Mejora de la calidad del riesgo. La tasa de mora ha descendido a lo largo del año 2000 y se han incrementado los ya elevados niveles de cobertura de los saldos dudosos. b) Control de costes. A través del programa EFYCO (Eficiencia y Costes), implantado en todos los bancos del Grupo en América, se ha conseguido una caída anual de gastos de explotación del 2%, en términos homogéneos. c) Incremento de ingresos por comisiones. Dicho objetivo busca lograrse con el lanzamiento del Plan de Mejora de Resultados (PMR)”.

Con respecto a su estrategia hacia Latinoamérica, ésta puede ser resumida en los siguientes puntos:

A.- Nuevo modelo bancario. Está vinculada a la transformación del modelo de gestión en los negocios establecidos, tanto bancarios como no bancarios, para incrementar la rentabilidad y la eficiencia. Para transformar el modelo de gestión, utiliza la tecnología. El Programa Transfom@ configura un nuevo modelo bancario que potencia la banca de plena relación. Los diferentes planes existentes se orientan en dos direcciones. En primer lugar, hacia el incremento de la generación de ingresos, mediante la mejora de la capacidad de venta y la optimización del modelo de distribución. En segundo lugar, hacia la utilización más eficiente de los recursos, a través de la simplificación y automatización de los procesos, la externalización de actividades ineficientes y la adaptación del modelo tecnológico y de los recursos humanos.

B- Expansión en mercados con potencial de crecimiento. En este sentido la adquisición de Bancomer constituye un importante paso en el proceso de expansión, que refuerza el compromiso en Latinoamérica, una región en la que BBVA tiene la máxima confianza, aspiración y expectativa. La apuesta sostenida por el crecimiento apunta a objetivo fundamental de constituir un grupo financiero global, capaz de proyectar el expertise local en los diferentes mercados en un modelo de carácter global.

C- Orientación a nuevos negocios. El Grupo apuesta a extender sus actividades hacia nuevos negocios con perspectivas de rentabilidad. Así, el acuerdo suscrito con Telefónica para desarrollar proyectos conjuntos en el ámbito de la nueva economía abre enormes posibilidades de crecimiento en este terreno.

D- Gestión activa del portafolio de negocios. Con el fin de poner en valor las participaciones y negocios del Grupo y optimizar el uso del capital el Proyecto CRE@ contempla la gestión activa del portafolio de negocios y de recursos.

E- Impulso a las capacidades corporativas. Asumiendo la lógica de la desintegración de la cadena de valor y la necesidad de impulsar las capacidades corporativas de la entidad se transforman en negocios las actividades en las que se cuenta con capacidades diferenciales. Para esto es prioritaria la adaptación de toda la Organización a las nuevas tecnologías. (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “BBVA América Latina: el valor de la diversidad”. Número 4, marzo de 2001).

La estrategia latinoamericana de BBVA contempla también aspectos cualitativos que merecen ser destacados: *“Estos aspectos son los que, a la postre, marcan la diferencia entre los proyectos empresariales exitosos y los que no lo son, comprendiendo cuestiones como la marca, la cultura empresarial o la gestión de uno de los activos más valiosos de una empresa, como son sus recursos humanos o su capital intelectual” (ibídem).*

El presidente de BBVA las sintetiza en dos variables: la marca y las nuevas tecnologías: *“La estrategia de BBVA, tanto en España como en América Latina y el resto del mundo, se apoyan en una imagen de marca unificada. En el sector financiero la marca está siempre asociada a la confianza que los clientes tienen en la institución. En BBVA, además, es sinónimo de calidad y de ventaja competitiva. Por ello, se ha incorporado a nuestras filiales latinoamericanas. Sin embargo, no se ha querido perder el valor que en cada uno de los respectivos países tienen marcas locales de fuerte arraigo y, por ello, se ha optado por un enfoque local y global a un tiempo, combinando ambas marcas en la franquicia latinoamericana. En un mundo financiero cada vez más global, ello nos da una indudable ventaja competitiva frente los*

competidores que optan por un enfoque estratégico multimarca y, por tanto, menos integrado”.

“Las nuevas tecnologías son uno de los factores que están incidiendo con más intensidad en el negocio bancario. Al tiempo, la rápida difusión de las nuevas tecnologías es uno de los aspectos que más pueden beneficiar a las economías emergentes. Una de las principales ventajas de la incorporación a la gestión de los nuevos procesos tecnológicos es la reducción de los costes de transacción, lo que conlleva una mejora de la eficiencia y la aparición de economías de escala. Por ello, uno de nuestros proyectos más ambiciosos ha sido la unificación de todas nuestras filiales bajo una única plataforma tecnológica, para lo cual hemos invertido 750 millones de euros en el período 1998-2001 (...) (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “BBVA América Latina: el valor de la diversidad”. Número 4, marzo de 2001).

Siguiendo una estrategia casi convergente con la descrita para BSCH, BBVA, tal como es explicitado en el punto b- con su *“apuesta sostenida por el crecimiento”* que *“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”*, se encuentra en un proceso de expansión geográfica que también debe ser interpretado en este caso como un proceso de transferencia consistente en la *“transformación del modelo de gestión”, “adaptación del modelo tecnológico y de recursos humanos”* de la casa matriz a las filiales en América, algo que redunda nuevamente en la creación de una *cultura de empresa*, siendo los símbolos más destacados de esta cultura, su *marca*, su *tecnología* y sus *recursos humanos*.

En esta línea de desarrollo los proyectos más significativos que se han venido implementando a nivel del Grupo han sido:

Proyecto CRE@

“Definido a finales de 1999 es el nuevo plan estratégico de negocio de BBVA, coincide con el inicio del Programa de Integración. El Proyecto define las líneas estratégicas de gestión del Grupo para el período 2000-2002 en cada una de las áreas de negocio y de apoyo al negocio. Ha constituido el marco general de actuación que ha dotado de racionalidad estratégica a todo

el proceso integrador. Persigue la plena utilización de los recursos y las capacidades que tanto BBV como Argentaria aportaron al proceso de fusión, a su vez, busca consolidar la posición de BBVA como una de las entidades financieras más rentables y eficientes del mundo. De lo dicho se desprende que los conceptos de **Capitalización**, **Rentabilidad**, **Eficiencia** y **@nticipación** aglutinan los objetivos de la entidad para los próximos tres años y concentran la visión de BBVA sobre su modelo de desarrollo y de gestión de sus negocios. El Proyecto se fundamenta en el máximo aprovechamiento de tres claves de valor o tres ventajas competitivas: 1.- **El Talento**. El capital humano del que dispone el BBVA constituye la primer clave de valor. El Grupo cuenta con una amplia red de gestores de relación con los clientes que representa una gran ventaja competitiva. 2.- **La Tecnología**. El BBVA posee el liderazgo en plataforma de red, así como en nuevos canales. Posee una plataforma de distribución multicanal única para España y Latinoamérica, junto con avanzadas herramientas de gestión, configurando un modelo tecnológico superior. Esta capacidad tecnológica hizo posible la integración, en tiempo record, de las redes de BBV y Argentaria, constituye, además, una pieza clave para aligerar la estructura de costes del Grupo así como una base indispensable para la elaboración de propuestas de valor rentables y atractivas para los clientes. 3.- **El Tamaño**. El tamaño es la plataforma para poder extraer el máximo provecho de las anteriores claves de valor. La gran base de clientes del Grupo, las elevadas cuotas de mercado y la masa crítica alcanzada en la mayor parte de los mercados en los que el Grupo opera, junto con su elevada fortaleza patrimonial, proporcionan una capacidad de apalancamiento, que facilita la consecución de los objetivos de expansión en nuevos negocios”.

Programa E-volución

“El Programa E- evolución, pieza básica del Proyecto CRE@, concentra el conjunto de planes mediante los cuales BBVA está tomando una ventaja decisiva en el aprovechamiento de las oportunidades de la nueva economía. Se basa en un triple enfoque, en función del papel que el Grupo adopta en cada una de ellas.

- **Como Usuario.** El Grupo ha puesto en marcha el Programa Transform@ para avanzar en la transformación de BBVA hacia la nueva economía. El modelo se apoya en las capacidades tecnológicas del Grupo y se fortalece con los acuerdos alcanzados con destacados líderes tecnológicos.
- **Como Actor.** A través del desarrollo de las capacidades competitivas en los nuevos mercados para aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan.
- **Como Inversor.** Promueve proyectos empresariales relacionados con la nueva economía”

Programa Transform@

“Los planes E-ducación y Govern@, que forman parte del Programa Transform@, tienen por

objeto difundir los conocimientos sobre la nueva economía en todos los niveles de la organización. Para potenciar las habilidades de los empleados del Grupo en el uso de las nuevas tecnologías, se ha lanzado el Plan Conect@, que facilita al personal del BBVA la adquisición en condiciones muy ventajosas de un ordenador personal con conexión a Internet”.

Fuente: Revista Crónica, BBVA, N° 5, Mayo 2001.

Para finalizar esta descripción de los dos Bancos que servirán como ilustración de nuestros estudios de caso, realizamos un cuadro síntesis de las principales estrategias descritas para cada uno:

BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO: Una cultura para crear valor

“Cultura corporativa basada en la calidad del servicio, la innovación y la competitividad”

Innovación: ofrecer productos y servicios financieros (banca e inversiones en otros sectores)

Servicio al cliente: marcando pautas comerciales en diversos países

Calidad: El compromiso de calidad se extendió a los bancos filiales en Latinoamérica, adecuando el programa de calidad de la casa matriz a las peculiaridades de cada país.

Satisfaciendo a los clientes

Mejores equipos: la calificación de los profesionales y su motivación son las piedras angulares de las relaciones de Banco Santander con sus clientes. La diferencia la marcan las personas.

Única franquicia: marca Santander, hacia la integración de sistemas y participaciones mayoritarias

Integración: Implantación de una plataforma tecnológica común. Una cultura para crear valor. Exportar nuestros sistemas de gestión y nuestra cultura de innovación y servicios a los clientes, adecuando el programa de calidad de la casa matriz

Competitividad: desarrollando negocios reduciendo las plantillas

Compromiso: con la generación de valor

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA: Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y Anticipación.

Nuevo modelo bancario: Vinculado a la transformación del modelo de gestión en los negocios establecidos, bancarios y no bancarios, para incrementar la rentabilidad y la eficiencia.

Capitalización: el impulso de las capacidades corporativas de la entidad transformando en negocios a las actividades con capacidades diferenciales, y con ello, la conformación de una

cultura de empresa y la gestión de los recursos humanos.

Rentabilidad: hacia el incremento de los ingresos y la optimización del modelo de distribución.

Eficiencia: hacia la simplificación y automatización de los procesos, la externalización de las actividades ineficientes y la adaptación del modelo tecnológico y de los recursos humanos

Anticipación: a las necesidades del cliente con la búsqueda de ventajas en el aprovechamiento de oportunidades, donde cumple un rol clave la economía digital: impulso del e.comerse e e-banking (productos con valor añadido para el cliente), anticipándose en la transformación de los procesos internos potenciando la eficiencia, calidad y diferenciación y al mercado, como inversor, buscando alianzas estratégicas con otras compañías.

Innovación: Apuesta a extender su acción por medio de la adquisición de bancos y la apuesta a nuevos negocios con perspectivas de rentabilidad

Marca única: asociada a la confianza que los clientes tienen en la institución. En BBVA es sinónimo de calidad y ventaja competitiva, por ello se ha incorporado a nuestras filiales latinoamericanas

Integración: Implantación de una plataforma tecnológica común.

Competitividad: el tamaño es la plataforma para poder extraer el máximo provecho de las anteriores claves de valor. Evolución: como usuario (avanzar en la transformación de BBVA hacia la nueva economía, como actor (desarrollo de las capacidades competitivas en los nuevos mercados para aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan), como inversor (promueve proyectos empresariales relacionados con la nueva economía)

Adaptación: de los medios tecnológicos y los recursos humanos en función de los principios antes mencionados.

Fuente: elaboración propia

II. LA UNIDAD DE LAS DIFERENCIAS: PROCESOS DE CENTRALIZACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN DEL PODER AL INTERIOR DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Es profundizando en la esfera expresiva del discurso de los directivos de la corporación multinacional que parece posible iniciar el análisis del modelo de gestión internacional de estos Bancos afirmando que se trata de la definición de un conjunto de relaciones entre las partes componentes caracterizadas por un doble proceso de *centralización del control y descentralización de la gestión* en una jerarquía -algo semejante a un sistema político- de la que resulta un sistema homogéneo, integrado y a la vez jerárquicamente controlado.

Al respecto desde el BSCH se ha dicho: “*estamos obligados a gestionar más eficientemente nuestros recursos tecnológicos y nuestros procesos operativos, aprovechándonos de todas las sinergias posibles; afrontar procesos decisivos de centralización del control y descentralización de la gestión; a apoyar nuestras actividades comerciales en centros de servicio gestionados bajo principios de bajo coste y a implantar procesos innovadores para la admisión, administración y recuperación de los riesgos*” (El Santander, Especial Junta 98).

La visión en el BBVA no es muy distante al afirmar: “*El modelo, como la cultura BBVA, es un concepto que se está formando todos los días y no se forma en España, se forma en España y en América y en la realidad de todo el Grupo. Tiene unos principios básicos que se van aplicando a todos los diferentes países y con la aplicación se enriquece...*” (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “*BBVA América Latina: el valor de la diversidad*”. Número 4, marzo de 2001)

Esta *centralización del control y la autoridad* como rasgo distintivo de la estrategia empresarial se ve complementado por la responsabilización de los resultados y el desarrollo de las operaciones concretas en las subsidiarias o filiales internacionales (aspecto en el que es muy insistente BBVA en su discurso) en un movimiento hacia la “integración”; algo parecido a lo que Forsgren llamó “*internacionalización de segundo grado*” (Ferner; 1993). Esto es, ajuste a los estándares fijados por el Banco, implementación de programas corporativos, etc.

Sería posible establecer un símil entre el tipo de coordinación que asumen estos Bancos y lo que Perlmutter ve como un “*gran proyecto de coordinación internacional de las estructuras y estrategias corporativas*” (Dowling y Schuler, 1990), una forma evolutiva que se aleja de alguna manera del modelo tradicional de compañía etnocéntrica fuertemente controlada y dirigida centralizadamente hacia alguna forma de “*policentrismo*” -más coherente con las posibilidades de competir e incrementar la competitividad en ambientes locales que introducen variables que escapan en cierto

sentido al control central¹¹⁸ *En definitiva, las decisiones estratégicas son tomadas por la dirección del Grupo centralizadamente y en los países de destino se da una descentralización controlada.* Se trata de un *proceso de divisionalización* en que cada centro dirige por sí mismo sus operaciones, incluyendo planes estratégicos diseñados desde el centro (proyecto Cre@, Transform@ o E-volucion en BBVA) normalmente con sus propios recursos funcionariales, controlando el desarrollo y venta de sus productos y teniendo la responsabilidad de sus propios resultados financieros, en contraste a la casa matriz, quien sigue centralizando la dirección estratégica.

Al respecto *J. J, Director General de BSCH* en una de las filiales dice: *“Nosotros somos un banco absolutamente autónomo, una sociedad anónima, donde nuestro principal accionista es el Banco Santander España, que es el dueño del cien por ciento del paquete accionario, pero siempre hemos sido un banco con autonomía en este tipo de decisiones”*¹¹⁹. Y desde la casa matriz se afirma: *“No cabe duda que todavía con distinto grado de implantación en las Unidades y con distinta adaptación a la realidad local que corresponde, pero el camino a seguir, las metas a conseguir y los conceptos claves han sido asumidos por los responsables de Recursos Humanos”* (Revista Estrategia, BSCH, 1999). O bien, *“accedemos a unos esquemas de gestión comunes y a una forma de dirigir común, acorde con el modelo BBVA”*... Así, *“cuando hablamos de modelo único a mi me gustaría señalar que es un modelo único desde el punto de vista conceptual. Obviamente la realidad de los distintos países es diferente y, por lo tanto hemos tenido que adaptar el modelo. Eso es parte consustancial del principio de inculturación de toda multinacional...”* (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “BBVA América Latina: el valor de la diversidad”. Número 4, marzo de 2001).

Por su parte, Recursos Humanos del BSCH anuncia *“Nueva Política Corporativa de Traslados: una política destinada a incentivar la movilidad”* (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°2, diciembre de 1999), tanto en España como al interior del Grupo. En relación a esto, una revisión de los cargos directivos en la casa

¹¹⁸ En este sentido se debería estar de acuerdo con este autor cuando habla de ciertas formas de “evolucionismo” en el carácter de las modernas compañías.

matriz con funciones en relación a las filiales en Latinoamérica aparece como un indicador de los procesos de centralización. En tal sentido en base a la revisión de los informes internos del BSCH de sólo un trimestre, se han identificado la creación de los siguientes cargos con sus correspondientes funciones: *Supervisión de la actividad de la Banca Comercial para Portugal, Chile, Perú, Uruguay y Puerto Rico (en la figura del Vicepresidente segundo)*; *Dirección del conjunto de las actividades de tesorería, mercado de capitales y gestión de activos (fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros) de bancos comerciales en Iberoamérica (en la figura de la Consejera-Directora General)*; *Encargado del programa de racionalización de costes (“en la matriz y sus Sociedades Financieras, tanto en sus actividades en España como en la Red Internacional de Sucursales en el extranjero”)* con funciones relativas a “presupuestos de gastos, autorizaciones de los mismos, entradas de personas y reasignaciones de recursos, contratación de servicios externos, dimensionamiento de unidades, etc.(...) ámbito funcional (que) abarcará programas tendientes tanto a disminuir los gastos generales como a reducir costos por racionalización de plantillas” (Comunicado interno; secretaría general, operación “altos cargos”; objetivos: racionalización de costes; 12/03/1998)

Los párrafos seleccionados del discurso de estos Bancos operan como evidencia para identificar tal modalidad de gestión dentro de un modelo de coordinación internacional que podemos llamar de “*divisionalización dentro de una gestión estratégica centralizada*” (variante al interior de lo que fue reconocido en este trabajo como el *modelo jerárquico* de coordinación internacional).

Sin embargo, aún después de esto no queda justificada la elección del modelo, *porqué* su elección estratégica, siendo las posibles explicaciones varias. En primer lugar, se desprende de lo anterior que la coordinación transnacional de las políticas y la monitorización de las *performances* en divisiones internacionales *permite formas de control abiertas a temas de estrategia organizacional*, por ejemplo, *reducción de costos* pero también políticas de calidad, rentabilidad, eficiencia, generación de valor, *capitalización, innovación, anticipación*, etc. Lo que un gerente entrevistado refirió

¹¹⁹ Refiriéndose a la reestructura de los servicios internos del Banco, la profesionalización de su personal y la detección de los nuevos productos que necesitan los clientes

como “*administración y control de riesgos*”, es decir, políticas relacionadas con la “*controlabilidad*” de los riesgos a los que se ven sometidos las empresas. Esto no le impide al Banco hacer comparación sistemática de las variables entre filiales - autónomas en este tipo de decisiones- programando estrategias concretas orientadas a un “*control local de los riesgos*” para aquellas que obtengan resultados más bajos, pudiendo ser una forma de controlar las decisiones acerca de dónde permanecer, dónde seguir invirtiendo o dónde retirarse. Como consecuencia, la empresa desarrolla un poder del *management* para implementar un ***proceso de convergencia*** en la organización del trabajo, la flexibilidad, tecnologías, y mucho más. Lo que BBVA denomina “*un modelo de gestión común y una forma de dirigir común*”.

Un ejemplo es la institucionalización por parte del *Área Internacional del Grupo Santander* de encuentros anuales a nivel de directivos de recursos humanos a efectos de cumplir con las políticas propuestas por la casa matriz. Ya en el año 94 se concluía este encuentro con la reafirmación de los siguientes objetivos y su respectiva evaluación:

“Mejorar la comunicación, la relación y la integración entre los responsables de Recursos Humanos de las Unidades y también con Madrid.- El avance ha sido significativo en el sentido de que comienza a estructurarse un equipo de trabajo en la dirección que el Grupo desea en materia de políticas.

Realizar un diagnóstico del estado de avance de Recursos Humanos en el Área Internacional, y en cada Unidad, fijando un calendario de actividades con el fin de profundizar en la implantación de políticas de Recursos Humanos en el Área Internacional

Se les entregó documentación para facilitar la tarea de “homologar” las políticas de Recursos Humanos en materia de Compensaciones, Desarrollo de Carreras y Descripción y Valoración de Puestos. Adicionalmente, se presentó la política de Asignaciones Internacionales, la cual fue valorada positivamente y considerada generosa en términos corporativos con la de otras compañías internacionales.

Se unificaron criterios en cuanto a requerimientos de información tanto de Plantilla como de Gestión de Recursos Humanos. Esto último nos permitirá conocer

los proyectos más relevantes de Recursos Humanos en las distintas Unidades e informes de la Alta Dirección.

Finalmente, participamos en un trabajo en equipo analizando nuestro estado actual como cultura de Grupo Internacional para luego proponer alternativas o programas concretos para avanzar hacia una cultura del Grupo Internacional.” (El Santander, junio de 1994)

Similarmente, la existencia de un área de Gestión de Redes y Políticas Corporativas en el caso de BBVA, que comprende la “*Unidad de Gestión de Proyectos, ocupada de proyectos que refieren a la redimensionalización de estructura y plantillas*” y las “*unidades de Desarrollo Corporativo y Selección desde donde se desarrollan las Políticas Corporativas, que asumen los procesos de recursos humanos que se coordinan en todo el grupo de empresas y bancos latinoamericanos, como son, los desplazamientos de empleados a otros países, evaluación de desempeño y potencial, etc.....*” han sido creadas para orientar estos “*objetivos estratégicos de la Entidad y prestar un servicio integral a las personas*” (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°1, julio de 1999). También podemos remitirnos en este Banco al proyecto CRE@ de Banca en América que comprende 40 planes de trabajo comunes y los Programas Evolución y Conect@ ya descritos, de implantación global en el grupo¹²⁰.

Tal estrategia de centralización-descentralización, sin embargo, no estaría exenta de riesgos para el Banco -piénsese solamente en los riesgos derivados de las estructuras de información y consulta para las empresas- aunque centralizar el control sobre cada unidad productiva de acuerdo con los resultados obtenidos en términos de objetivos estratégicos y mantener un control más difuso ofertando mayor “autonomía” le

¹²⁰ En entrevista al presidente del Banco Venezuela/Grupo Santander y ante la pregunta acerca de qué ha traído Banco Venezuela de su casa matriz, éste responde: “*Hemos traído muchas herramientas de trabajo y forma de hacer banca; hemos creado una cultura de control de crédito y riesgo; impuesto una tesorería moderna; hemos introducido en el Banco una estrategia comercial enfocada ciento por ciento hacia el cliente pues estamos transformando la institución, de un banco que vende productos a otro cuya prioridad es atender las necesidades del cliente. También hemos introducido controles muy estrictos para proteger aun más a los ahorristas y limitar al fraude dentro de nuestra organización. Hemos dictado una infinidad de cursos a nuestros ejecutivos y empleados bancarios, porque para nosotros el desarrollo de los ejecutivos es un proceso continuo que nunca se detiene*” Jeanne G. Liendo. P “Hacer carrera y crecer con la organización: el trabajo en equipo es el soporte del Banco”. Entrevista a Michel Goguikian, presidente del Banco Venezuela/Grupo Santander.

devuelve al *headquarter* también una mayor capacidad de acción. Por ejemplo, la casa matriz no se opone a que la filial llegue a acuerdos con los trabajadores sobre nuevas formas de organización del trabajo, promoción o formación, etc. (es el caso de la formación de grupos de trabajo en la filial uruguaya) siempre que se respeten los objetivos estratégicos establecidos por ella y estos acuerdos signifiquen realmente mejora de los resultados. La matriz siempre podrá asimilar estas prácticas en el caso de que le resulten eficaces y el traslado de ejecutivos es una forma posible para tratar de imponerlas en el resto de las filiales en una segunda instancia. Con lo que se da un rol estratégico a las divisiones y a cada unidad un grado de autonomía e influencia considerable dentro de un movimiento hacia el reforzamiento de la interdependencia siendo la devolución del control hacia el centro en función de unos resultados. Los riesgos inherentes a la gestión local de los recursos humanos se intentará sean retematizados a través de la implantación de una conciencia del riesgo global: el riesgo empresa.

Para comprender este último argumento desde una perspectiva sociológica sistémica, decir que la empresa multinacional plantea una determinada relación con el entorno otorgando un significado al sistema, definiendo sus comunicaciones y su estructura interna, en la medida en que le permite imponer una perspectiva de orden. En tal caso, no sería tan importante para la empresa la cuestión de fijar un “programa” determinado (centralización, descentralización) sino el modo en que la elección de un programa adecuado le otorga el control sobre la producción de servicios bancarios en las diferentes filiales abierto a los principios de control del riesgo que le impone la competencia dentro de un entorno global.

Tal afirmación asume que tampoco sería tan importante para estas multinacionales la homogenización de prácticas de gestión filial a filial de tal forma que se llegue a revelar la relación causal que hay entre estos elementos y la posibilidad que la organización alcance sus objetivos como tal, algo que está afirmado en la mayoría de los manuales normativistas de la gestión de recursos humanos, sino que, dada la relación lineal implícita entre estas prácticas y determinadas metas organizacionales, otorgada a priori por la empresa multinacional, dentro de un entorno donde éstas

reciben legitimación¹²¹, lo importante son las subsiguientes correctas traducciones de unos códigos empresariales que conforman el programa que fija las posibilidades a nivel de cualquier lugar de estabilizar el sentido que conllevan estas prácticas¹²².

Esto justifica el mantenimiento de una política que siempre tenderá a la homogeneización: penetración de lo global en lo local y asimilación de lo local en lo global en el caso de que resulten eficaces. En todo caso siempre será la Gerencia Internacional quien decide si una práctica ha de ser implementada a nivel global, que riesgos conlleva y cuáles ayuda a controlar. Dicho con otras palabras, lo fundamental en la organización deviene llevar adelante una política interna que le permita mantenerse como sistema abierto aplicando un “código único” para todo el Grupo frente a las informaciones que le brindan los datos ambientales. Será la elección del programa de coordinación internacional, por lo tanto, un primer mecanismo de reducción de la complejidad que desarrollan estos sistemas organizacionales multinacionales.

Aunque esta resulta ser una explicación sitúa la intervención de la multinacional en un plano micro, organizacional, que parece muy convincente en tanto fuerza favorable a la convergencia de los diferentes sistemas de regulación del trabajo, siempre se podrán alternativamente buscar nuevas claves que expliquen la dinámica de funcionamiento de las empresas multinacionales. En este sentido la literatura tiende a enfatizar otras dos, situadas éstas a un *nivel macro*, y que aquí no deberían ser desconsideradas aunque no nos hemos centrado en su análisis. Estas son, por un lado, la

¹²¹ Con el auspicio de los gobiernos locales fuertemente influenciados por organismos internacionales de fuerte ideología neoliberal que le otorgan a estas prácticas un fuerte impacto en términos de compromiso, competencia, eficacia en la reducción de costos, calidad y flexibilidad como valores positivos en una economía de mercado.

¹²² Tal visión de la globalización como acoplamiento pone en evidencia, igual que lo puso Robertson, los límites de la teoría de Wallerstein al entender lo universal y lo particular implicados en una contradicción y nos evoca la idea expresada por Beck (1998) cuando afirma que si globalización es la condición de una “modernización divergente” entonces, universalismo es la condición de creciente particularización. Al respecto Robertson ya había anunciado que en su opinión lo esencial no son tanto las prácticas o artefactos globales en lo local, sino más el proceso por el cual se logre la institucionalización de estos artefactos, momento en que se alcanzaría una creación global de localidad. Por eso no se podría hablar tanto de *macdonalización*, algo que refiere a la homogeneización de las prácticas, sino que similares procesos de localización tienen lugar universalmente.

especificidad del país de origen y, por otro, la realidad concreta que impone el sector de actividad.

Para la primera no se tiene una respuesta concreta que pueda derivarse de esta investigación aunque la literatura confirma cierta tendencia de las compañías europeas en general, y de las compañías españolas en particular, con un perfil empresarial conservador, es decir, poco abierto a la innovación y, por tanto, con tendencia a adoptar un comportamiento similar al adoptado por el Banco. Resulta que tampoco esta investigación es el marco apropiado para dar una respuesta “definitiva” a la pregunta sobre qué conduce al Banco a optar por esta estrategia, pero para continuar con un argumento que se ha venido remarcando desde el inicio de este trabajo, decir que el segundo elemento importante a considerar es la especificidad que le otorga la realidad del sector en que está funcionando.

Esta es la línea de explicación que da el enfoque de la contingencia al interior de la teoría de las multinacionales: la homogeneización en la gestión de los recursos humanos es función de variables tales como sistema tecnológico, tipo de producto o sector de actividad y no de la estrategia explícita de la multinacional. En este caso, la generalización a través del sector se impone: *en un sector como el sector financiero, con las características que le han sido atribuidas de apertura e integración la competencia no puede ser restringida a un nivel nacional; en tal caso aparece como más probable una coordinación como la que se plantea el Banco donde el control y la autoridad permanecen a un nivel internacional porque la estrategia es altamente globalizada.* Esta afirmación se ve confirmada por las explicaciones que desde este enfoque dan Tremblay (1993) o el informe del CERI (1990), los cuales, tras un repaso de las transformaciones que han afectado al sector financiero, concluyen que la evolución del sector y la economía en general además de responder al aumento del nivel cultural del cliente en los últimos años, etc.; *han implicado una mayor atención a los recursos humanos que es generalizable a todas las empresas del sector.*

Igual así restaría por resolver un último problema que es, *cómo se logra que estas se “extiendan”, “implanten”, “exporten”, “se adecuen a la cultura”, “sean*

asimiladas” (...) con éxito en lugares tan distintos como son las filiales pertenecientes al país de origen de la empresa multinacional, país donde se desarrolla la cultura bancaria que infunde las estrategias a los directivos de las multinacionales y las pertenecientes a otros orígenes culturales, con diferentes presiones y fuerzas, derivados de los recursos de poder consecuencia de la existencia de tradiciones históricas distintas.

En relación a la existencia de obstáculos en el ámbito local respecto a esta estrategia de coordinación y transnacionalización de la empresa multinacional son varias las matizaciones que pueden hacerse. En primer lugar, se piensa que el consumidor debe ser considerado cada vez menos como uno de estos obstáculos pues, tal cual algunos sugieren, las mismas multinacionales han contribuido a crear mercados de productos ayudando en parte a la homogeneización de los gustos del consumo (lo que suele denominarse *macdonalización*). En tal caso, no se podría argumentar a favor de una “cultura del consumo local” que estuviera obstaculizando la reproducción de modelos del país de origen o incidiendo en la producción y la venta de servicios diferenciados para el país de destino. En el actual contexto de globalización lo local no puede prescindir en su autorrepresentación de su unidad con la instancia global. Sin embargo, como lo han puesto de relieve estudios como los de Maurice, Sellier y Silvestre (1987), comparando empresas multinacionales de la metalurgia y la petroquímica en Francia y Alemania, “*no deberían rechazarse de plano las explicaciones de la cultura del entorno como contingencia*”. Estos autores demuestran como empresas con una misma tecnología tienen formas distintas de organización del trabajo, a tenor de la *cultura del entorno* (rol de las instituciones, sistema educativo, cultura de cooperación o conflicto, relaciones laborales, grado de participación sindical en la empresa, etc.).

A nuestro entender, con estos argumentos estos autores refieren a lo que nosotros hemos denominado “*procesos de especificación de los códigos globales en la instancia global*”. Nosotros retomamos este argumento y decimos que la cultura del entorno aporta informaciones que modifican las condiciones bajo las cuales son “asimiladas”, “adecuadas” estas herramientas de gestión de recursos humanos en el seno de la empresa filial. En tal caso se hace necesario iniciar análisis de los modelos

concretos de gestión de recursos humanos y relaciones laborales del Banco a través del análisis de estudios de caso, siendo lo que nos proponemos avanzar en el siguiente capítulo¹²³ con el análisis de la instancia local en el proceso de comunicación global.

Se entiende lo local actuando en un círculo paradójico de la doble contingencia, en la contingencia de la actuación de la multinacional, a la vez que éste también aporta contingencia, imponiendo límites al modelo organizacional de la multinacional. Lo que permite entender las divergencias que puedan surgir, no tanto por la falta de igualdad en el reconocimiento de estos principios que adquieren valor universal sino porque éstos no se habrían configurado en el orden local libres de contradicciones. De hecho, valores tales como eficiencia y rentabilidad, universalmente reconocidos, se encontrarían necesariamente en tensión, tensiones derivadas sobre todo de su marco de interpretación, lo que transforma el orden organizacional mundial en un problema. Por eso, aunque las empresas multinacionales se globalicen sosteniéndose en la reivindicación de una cultura de empresa, “*cultura común*”, como lo proclama la extendida tesis del efecto organizacional. Sin embargo, esta cultura, de la misma forma que lo señalara Robertson, no podría demandar “*consenso global*”.

Globalización no significaría, como tienden a sostenerlo estas empresas financieras, el desarrollo de una unidad global organizacionalmente estructurada, ni la correspondiente integración en torno a una cultura global normativamente configurada. Que la organización haya devenido “*espacio único*” no implicaría que este mundo se haya vuelto una unidad real sino sólo un “*contexto global*”: un sistema sociocultural que es el resultado de la coexistencia de culturas del trabajo, mundos sociales productivos,

¹²³ Limitar lo global a las estrategias que pone en marcha la multinacional sería adoptar una visión reduccionista de la globalización, algo que contradice el punto de vista de una sociología basada en la comunicación. De acuerdo al principio de doble contingencia que sostiene esta perspectiva, las acciones se desarrollan únicamente en sistemas de acciones, conectadas a acciones de otros y guiadas por expectativas de expectativas: para posibilitar la interacción social ha de esperarse la expectativa ajena y estructurar su expectativa de forma reflexiva como expectativa de expectativa. Esto nos conduce a integrar en nuestro análisis la improbabilidad, la contingencia, la variación, la inestabilidad dinámica, ya que todo sistema de expectativas supone el “ruido” que es origen del desorden. Este esquema tiene consecuencias para explicar el proceso de difusión. Las expectativas se usan para probar el mundo y para probarse a uno mismo sean confirmadas o defraudadas. La difusión no tiene simplemente que ver con una transmisión de modelos de conformidad, sino con la alternativa, entre conformidad y conflicto, adaptación o contradicción. *Refiere esto, siguiendo a Luhmann, a la dimensión social del tema de la doble contingencia.*

organizaciones nacionales y transnacionales, y grupos, cuasi-grupos, individuos, etc. Persistirán las diferencias, diferencias que si bien no se dan en cuanto a la existencia de los principios centrales en esta sociedad del riesgo, si se dan en la interpretación de cuales serían los conceptos claves para definir estos elementos.

III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

BSCH define sus planes de acción en el área de recursos humanos para el período que abre el año 2000 planteando que *“en línea con los objetivos estratégicos establecidos, el Área de Recursos Humanos desarrollará en los próximos meses planes de acción concretos estructurados en las siguientes áreas: Adecuación de plantilla e incremento de potencial; Dirección participativa: política retributiva, integración y desarrollo de políticas corporativas, comunicación interna, sugerencias y motivación laboral”* (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°1, julio 1999, Madrid)

Por su parte BBVA señala: *“En el año 2000 se han realizado actuaciones en las áreas de gestión de plantillas, formación, relaciones laborales y comunicación interna, consecuencia de la confluencia de los procesos de integración operativa y de marcas, del ajuste de estructuras, de la puesta en marcha de nuevas aplicaciones y plataformas tecnológicas, y del desarrollo de nuevos negocios”* (Informe Anual, BBVA 2000, Madrid)

En lo que respecta al desarrollo de estas prácticas en los Bancos queda claro que en la última década ha existido un proceso de cambio en el sector, común a un gran número de empresas, de renovación tecnológica, en la gestión y de reafirmación del paradigma de la gestión flexible de los recursos humanos. Los directivos de recursos humanos dan la impresión, aunque no todos lo expliciten en estos términos, de estar confrontados a un doble dilema: por una parte, acompañar con cambios organizacionales las presiones competitivas del mercado, seguir el paradigma de la flexibilidad hoy dominante o ver a sus organizaciones perecer. Pero, por otra parte, se les plantea como conciliar esto con el desarrollo de las condiciones laborales de los

trabajadores o, de no asumir esto, correr el riesgo de elevar la desmotivación, el ausentismo, la resistencia al cambio, en definitiva, el conflicto, que aparecen muchas veces como efectos no deseados de este modelo bancario.

Dada la extensión de estas prácticas de flexibilidad, complejo se hace llevar a cabo una evaluación justa de las cifras que arrojan los últimos cierres de BSCH, donde como resultado de la gestión se logra un aumento de la plantilla en el mundo. Sin embargo, son estos datos un claro reflejo de la estrategia de expansión internacional por un lado, y de renovación de plantilla que viene sosteniendo el Banco junto a la potenciación de las áreas generadoras de negocio, por otro. Si se tiene en cuenta que el Banco se encuentra en una etapa de crecimiento de su actividad, una estrategia de incorporaciones no parece contradictoria con la estrategia de reducción de costos que viene promoviendo la dirección, sobre todo en relación a los costes de personal. De ahí la importancia -aún en períodos de crecimiento- de las *políticas de reducción* (sustitución) de personal a través de incentivo por retiros voluntarios o por antigüedad¹²⁴. Al respecto se señala: “*la adecuación de la plantilla prevista dentro del Grupo BSCH para el presente año se está llevando a cabo mediante procedimientos no traumáticos principalmente a través de planes de prejubilaciones*”. En definitiva, se trata de un aumento del desempleo en la actividad del Banco dentro de un contexto de expansión de la empresa y, por tanto, también del empleo, dentro de las posibilidades de actuación de estos Bancos.

En BBVA la tendencia también está instalada y al respecto se expresa: “*De las necesidades de adecuación de la plantilla a los requerimientos específicos de cada área de negocio, a la nueva dimensión del Grupo y a la voluntad de situar los profesionales más capacitados en los puestos adecuados surge el desarrollo de tres procesos básicos: cambio funcional, reubicación y desvinculación...*”

Esto es, “**Proceso de cambio funcional:** asociado a la reconversión de determinados perfiles profesionales que permita en las nuevas funciones disponer de los conocimientos necesarios para garantizar la mejor calidad de servicio a los clientes

(sobre todo en el ámbito de las redes comerciales); **Proceso de desvinculación:** orientado a gestionar la salida de la organización de aquellas personas que, fundamentalmente por edad, han finalizado su carrera profesional; **Proceso de reubicación:** está directamente relacionado con el proceso de desvinculación y tiene por objeto atenuar los desequilibrios funcionales y geográficos” (informe anual BBVA, año 2000).

Tal como se expresa en el mismo documento, estos procesos están vinculados también a la política de promoción de la *polivalencia o movilidad funcional*, como una de las formas más habituales de flexibilidad, en este caso, funcional. Detrás de estos cambios se encuentran los “Planes de Optimización de Redes” referentes al cierre de oficinas en consonancia con “*la profundización de los programas de ahorro y reducción de la red siempre respondiendo a criterios de eficiencia*” a los que refiere BSCH (Revista El Santander) y también los referentes a la especialización de determinadas oficinas en segmentos concretos de la clientela paralelo a una segmentación del negocio, la informatización de muchas tareas mecánicas y administrativas, el cambio de contenido de la tarea del trabajador bancario, etc.: “*se integra muchas veces la tarea que se hace en ventanilla, en el “front office”, o en el trabajo comercial -que ha tenido a su vez un enorme desarrollo- con las tareas de apoyo administrativo, el “back office”* (Revista El Santander, Año IX, N°37, marzo 1996).

Esta relación directa con el cliente es tan valorada que se estableció la práctica que los trabajadores que desempeñan tareas de cajeros pueden llegar a “asesorar” a sus clientes sobre nuevos productos. Todo ello ha llevado a eliminar la especialización de los trabajadores y a potenciar la multifuncionalidad de todos los integrantes de la plantilla con la exigencia de conocer el funcionamiento de toda la actividad financiera en su conjunto. Esta tendencia a la polivalencia con una ya creciente calificación de los trabajadores se complementa con una también creciente especialización pero a un nivel diferente requiriendo nuevos tipos de especialistas. Por ejemplo: en la identificación de nuevos mercados (marketing); en desarrollo de nuevos productos y sistemas

¹²⁴ Aspectos, a los que, como haremos referencia en el siguiente capítulo, gobiernos e instituciones locales han tendido a facilitar, privilegiándoles frente a otras opciones, más traumáticas, de salida de la profesión o pérdida del empleo.

tecnológicos correspondientes (especialistas en las diferentes aplicaciones de la informática), en formar a nuevos empleados (especialistas en formación, etc.).

Como otra práctica (dentro del paradigma de la flexibilidad) para conseguir un aumento de la productividad, sostener tal posición de liderazgo en el mercado, así como una mejora en la calidad de los servicios, desde las direcciones de Recursos Humanos se plantea un mayor nivel de exigencia al trabajador que se traduce en una mayor *disponibilidad horaria*.

Por último, todas estas prácticas van unidas a la *retribución por incentivos* que acompañan a los concursos de objetivos. Vía estos objetivos el número de horas extras (disponibilidad horaria) o la disponibilidad para ser trasladado geográfica o funcionalmente, están determinando no sólo la obtención de un salario indirecto, sino las propias posibilidades de ascenso en la carrera individual. Por ejemplo, son frecuentes en los memorandos a los que accedimos del Departamento de Recursos Humanos de una filial dirigidos a evaluadores de desempeño especificaciones tales como: *“Adjuntamos a la presente ficha de horarios cumplidos durante el mes de... por el funcionario... observando cumplimiento de horario ampliamente más extenso del requerido, sugerimos a Ud. reconocer explícitamente al funcionario por su dedicación y alentar al mismo de nuestra parte (...) Depto de Recursos Humanos BSCH”*

Junto a estas prácticas de flexibilización, la flexibilidad numérica es otra de las prácticas más utilizadas por el Banco, dentro de las limitaciones que marca siempre el tipo de trabajo. Una de las formas más usadas es la externalización de aquellas tareas auxiliares de las propias y específicas de la actividad bancaria, no necesariamente las menos cualificadas (p.e. la informática) aunque éstas también, limpieza, correspondencia, traslado de fondos, etc. Simultáneamente, la apelación a los diferentes tipos de contratación eventual, también dentro de lo permitido por la ley de cada país, para hacer frente a trabajos de campaña o al período de vacaciones en la red de sucursales durante la época estival o cuando hay una mayor afluencia de público a ciertas regiones. También son contratados bajo modalidad de temporales los nuevos trabajadores/as que se incorporan a las oficinas las áreas comerciales de gran extensión; trabajadores/as (los temporales) que se adhieren a la empresa en condiciones de salarios

y exigencias de horarios y rendimientos muy distintas a las de los trabajadores/as en plantilla, tendiendo esto a ser posibilitado por las regulaciones del país donde se instala la empresa.

Si las políticas de flexibilización merecen una especial consideración en tanto una de las vías a través de las cuales el Banco busca adecuarse a las condiciones de mercado y en tanto tienen un efecto muy amplio sobre los trabajadores, también deben ser tenidas en cuenta las *políticas de implicación y participación*. De hecho, el modelo y concepto central de implicación es pensado en función de indicadores que tienen en cuenta la participación del trabajador en las distintas prácticas de flexibilización: disponibilidad horaria, disponibilidad para movilizarse geográficamente o asumir nuevas funciones en el transcurso de la jornada o del año, de acuerdo a lo dispuesto por el Banco. La intención de la empresa es implicar al trabajador en el desarrollo y en la elaboración de formas alternativas, más flexibles de organización del trabajo. Una preocupación central del grupo es crear una “*cultura de grupo*” y ello se ve facilitado por un trabajador que prefiere permanecer en su trabajo fuera de horario, realiza cursos corporativos, participa en planes de intercambio de profesionales y cuenta con canales de comunicación eficientes que permitan un flujo de información que lo acerque a esta cultura de grupo.

Banco Santander entiende por políticas de dirección participativas aquellas relacionadas con retribución, integración y desarrollo de políticas corporativas, comunicación interna, diálogo en el trabajo y motivación laboral. Dentro de esta definición estos elementos son descritos de la siguiente manera: “*la política de implicación es...*”

***Política retributiva:** Los principios que guían la política retributiva son la orientación a resultados, la competitividad en el mercado, la equidad interna y externa y la retención de los mejores. Esta política retributiva, para el colectivo de técnicos y directivos, tiene en cuenta el nivel de responsabilidad y de desempeño en cuanto a retribución fija y para la fijación de la parte variable, los resultados individuales de la Unidad y del Banco...*

Integración y desarrollo de políticas corporativas: la nueva política de traslados... así como la política común de viajes... contamos con un Manual que recoge la regulación de los empleados desplazados fuera de España. Para el mes de setiembre esta prevista la aplicación del nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño y, a través del Análisis de Potencial, se identificará el perfil directivo para establecer planes específicos de trayectoria profesional...

Comunicación Interna. (lo que tiene) como objetivos el apoyo al Programa UNO, la difusión de la Visión y Principios de Gestión de BSCH y las políticas de Recursos Humanos, así como dar a conocer los avances producidos en el proceso de integración, y por último difundir las noticias e informaciones de interés. Se potenciará la utilización de la Intranet y la comunicación interpersonal a través de un sistema de reuniones y continuará prestándose la atención telefónica a todos los empleados” (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, BSCH, N°1, julio de 1999).

Lo que Banco Santander ha llamado antes “*participación del trabajador en un diálogo de progreso*”: “*Con el diálogo de progreso se alcanzarán los objetivos de interés común*” (...) “*el diálogo de progreso entre nuestra organización y los empleados es uno de los métodos más eficaces para la gestión del rendimiento*” (...) “*fomentar el diálogo y la comunicación entre los profesionales de nuestra organización*” “*Es necesaria, además, una preparación que tenga en cuenta determinadas pautas de conducta, como el tono positivo y de colaboración y el estar dispuesto al diálogo*” (Revista El Santander, año XI, N° 46, marzo 1998).

En consecuencia, los empleados tienen a su disposición la utilización de las instancias creadas a los efectos de que dejen planteadas sus necesidades y también las disconformidades. El sistema de sugerencias de acuerdo a las últimas noticias del área de recursos humanos: “*integra los sistemas anteriores y promueve la participación de los empleados en la mejora del funcionamiento y resultados del Banco, potenciando una cultura de participación. Un nuevo Comité de Evaluación de Sugerencias seleccionará y premiará las mejores aportaciones*” (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°1, julio de 1999). Es el caso de la llamada “*Encuesta de Clima Socio-Laboral*” (otra forma de “*implicarse*”), de la cual se dice: “*Sus conclusiones permiten*

“conocer para actuar”, mejorar la eficacia en la gestión y asentar las políticas y actuaciones sobre un conocimiento cada vez más preciso del “mercado interno” que somos los empleados del Banco” “han permitido la adopción progresiva de medidas que pretenden mejorar el clima interno y socio-laboral de nuestra organización” (ibídem)

Por último la *“Motivación Laboral”*, esto es, *“Identificar las actitudes y factores motivadores y desmotivadores, dar a conocer y poner en marcha los programas de mejora, son objetivos primordiales del área, para cuyo logro se está planificando la realización de un estudio de motivación” (ibídem).*

Otra de esta “acciones específicas” con miras a una implicación del trabajador en la empresa será la política activa de *formación*. Expresada como *“incremento del potencial”* también puede ser entendida como un mecanismo de construcción de actitudes claves para la empresa y con las que lograr efectos importantes también sobre el rendimiento del trabajador. Al respecto, el desarrollo de nuevas calificaciones y conocimientos es indispensable y se ha vuelto poco más que un requisito para la tarea concreta para 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 al Banco en sus requerimientos de competencias; sobre todo relacionales (*“habilidad de explicar, negociar, convencer”*): *“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”*; *“Conocer para actuar, mejorar la eficacia en la gestión y asentar las políticas y actuaciones sobre un conocimiento cada vez más preciso del mercado interno” (...)* consideramos que *la atención, el asesoramiento y el buen servicio son ingredientes fundamentales de la banca de nuestro tiempo”* (Memoria Anual, BS, 1997).

Al respecto Banco Santander¹²⁵ disponía de un área organizacional orientada a la formación del personal y dirigida a través del Departamento de Formación y

¹²⁵ Nos referimos a antes de su fusión con Central Hispano

Desarrollo y, complementariamente, de un equipo de expertos externos que actuaban como coordinadores y asesores especializados o bien, formadores a tiempo parcial. Respecto a esta política se refieren a un constante ascenso del número de horas de formación del 90 en adelante, situándose en el año 1994 en 20,9 horas/trabajador frente a 14,07 que representaban en el comienzo del período y para el cierre del año 1997 una media de 50 horas de formación en los cursos internos¹²⁶. En cuanto a la evolución del número de asistente a acciones formativas en el mismo período, esta cifra se ha más que duplicado, siendo que en 1990 estaba situada en 12.252 y en el 94 en 25560. Para el cierre del año 95 se dispone de la cifra de 36.403. Sólo en España, el Grupo cuenta para 1997 haber dedicado más de 170.000 horas a cursos de formación.

En cuanto a sus contenidos, la elaboración de planes ha tenido una concentración importante en planes específicos dirigidos a grupos profesionales: gerentes de cuentas, especialistas en riesgos, banca privada, grandes empresas, directivos júnior, entre los más importantes. Completando esta política dual, un área donde se ha potenciado mucho la formación del personal no directivo en los últimos años ha sido aquella relacionada con el apoyo al lanzamiento de campañas de marketing y nuevos productos, implantación de nuevas tecnologías y nuevos procedimientos y/o sistemas de gestión atendiendo a los requerimientos de polivalencia¹²⁷.

Si bien la formación se encuentra segmentada al interior del grupo y de las distintas categorías de trabajadores/as (*management* y empleados), su universalización es uno de los objetivos del grupo. A tales efectos el Banco pone el énfasis en que cuenta con más de cincuenta títulos diferentes, con destinatarios y objetivos claramente definidos a fin de facilitar al *management* la elaboración de planes de formación de sus equipos.

¹²⁶ Cfme. Revista El Santander.

¹²⁷ Sirve de ilustración el siguiente relato: “*las acciones formativas del último año se han dividido en a) de apoyo a campañas de marketing y nuevos productos: implica cursos tales como los de superhipoteca, como mejorar la gestión de clientes, Bansamarket, Bansafina, etc.; b) de apoyo a la implantación de nuevas tecnologías: implica cursos como el de formación en O.I.S, correo electrónico y NET. (nuevo entorno de teleproceso); c) como consecuencia de la introducción de nuevos sistemas de gestión de origen interno o debido a innovaciones reglamentarias externas*” (EL EURO, Nuevo Plan General de Contabilidad, Prevención del Blanqueo de Dinero, Evaluación de Desempeño -para mandos medios- 2000).

BBVA no se aleja de esta línea de actuación. Al respecto podemos señalar el símil que hay entre los dos Bancos en el énfasis puesto sobre la participación en tanto política de formación como de retribución. Si en el BSCH se afirma:

*“En la gestión del capital humano del Santander el **sistema de participación de sus empleados en los beneficios** generados es fundamental. Las **políticas de remuneración** cuya implantación supervisa el más alto nivel el Comité de Retribución del Consejo de Administración, se basan en la contribución de las unidades a la consecución de los objetivos aplicándose **sistemas de evaluación del desempeño individual** que promueven el **reconocimiento y progreso profesional**, prestando especial atención a la equidad interna... Alcanzar los más altos niveles de **motivación personal y profesional** entre los empleados, facilitando su participación y el rendimiento de todas las capacidades profesionales, se traduce en la **potenciación de los canales de participación interna**, **evaluación mediante encuestas periódicas del clima laboral** y en la **profundización en el dialogo y alcance de acuerdos laborales estables**”*

En el caso de BBVA se señala:

*“La **formación**, vinculada alas políticas 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, de 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”.*

En el 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 a esta política país a país encontramos que las principales acciones en la gestión de recursos humanos mencionadas por las gerencias de las distintas filiales ponen el énfasis en los planes de formación y análisis de capacidades y potencial:

Argentina: BBVA Banco Francés: Implementación del Plan de Proximidad con el objetivo que cada gestor tenga al menos un contacto con cada integrante del Banco durante el año. El plan contempla: visitas a las redes de sucursales, encuentros y reuniones con las áreas centrales, entrevistas de análisis de capacidades a los colectivos de alto potencial y de adaptación funcional; Formación: 347.497 horas impartidas equivalentes a ocho días de capacitación por persona al año y 70 horas por empleado al año. Estas acciones se dividieron en presenciales (51%) y a distancia (49%)

Brasil: BBVA Brasil. Intensificación de la política de formación. Se elaboraron programas de capacitación inspirados en la cultura internacional del grupo dirigida hacia la administración de negocios y la valoración de los talentos internos. Hubieron 42000 participaciones en actividades de formación, correspondientes a 298000 horas de entrenamiento, lo que significa, esto significa 62 horas promedio por funcionario. El Banco dispone de 55 cursos de formación a distancia. El Banco realizó 1800 movimientos de funcionarios entre las que se incluyen 500 de promoción

Colombia: BBVA Banco Ganadero: El rol de RRHH se orientó de forma preferencial al establecimiento de la organización de un equipo humano mejor preparado y especializado en banca, como fórmula primordial para asegurar el futuro competitivo de la entidad. Con programas de optimización de la plantilla, como Plan 50, Banquillo Corporativo, SuperBanca (plan de capacitación especializado en formación bancaria en asocio con entidades gubernamentales, dirección eficaz y diplomado en alta dirección). El Ganadero cuenta hoy con un

recurso humano mejor preparado para afrontar los retos que impone la banca moderna. RRHH jugó además un papel protagónico como el **control de costos, racionalización de la plantilla y reordenamiento de la red de oficinas**. (...) Este año, los retos estarán orientados hacia programas de sensibilización y de mejora de la calidad de atención al cliente, racionalización de la plantilla, puesta en marcha de la segunda fase del GIP, apoyo continuo al negocio con programas de formación técnica/producto y el fortalecimiento del proceso de comunicación interna.

Chile: BBVA Banco BHIF: En el 2000 se continuó implementando el modelo de gestión de recursos humanos del Grupo BBVA. Se pusieron en marcha los sistemas operativos de evaluación de la plantilla para medir en forma objetiva el aporte individual de las personas y disponer de información para revisar los salarios y resolver promociones. Así fue que en este ejercicio se efectuó la segunda revisión salarial masiva, que tuvo como resultado el incremento de remuneraciones para 533 empleados, 283 más que en 1999. Además 201 empleados fueron ascendidos lo que para 197 de ellos significó un aumento real de la remuneración. La movilidad funcional y geográfica también se hizo extensiva a numerosos empleados transformándose en una oportunidad de desarrollo profesional. El apoyo formativo siguió en marcha este año, lo que determinó un incremento de 196% en el número de horas destinadas a cursos de perfeccionamiento frente a 1999. Así en el año se consiguió un promedio de 74 horas de formación por empleado.

México: BBVA Bancomer: En el contexto de triple fusión, por los distintos esquemas de las tres organizaciones se pueden citar como los grandes logros: definición de organizaciones y estructuras, gestión del proceso de racionalización, importantes avances en relaciones sindicales y proyecto de homologación de condiciones para los empleados del Grupo enmarcado en un nuevo concepto profesional de carrera bancaria.

Perú: BBVA Banco Continental: Se desarrollan acciones orientadas a mantener vigente los valores corporativos, así como reforzar la relación trabajador-familia-

*empresa con resultados altamente valorados. Retornaron parte de los integrantes del Plan 50 y se incorporaron nuevos miembros. Hubo nuevas incorporaciones de profesionales al programa Banquillo orientados a Gerentes de Oficina y se inició por primera vez el programa Cantera para **incorporar diplomados universitarios a la gestión del negocio**. SIGAGIP se implantó en todas las entidades financieras del Grupo, así como los **módulos de formación y gestión**. Además se realizó una intensa actividad formativa, destacando cursos sobre riesgos, ventas, calidad, nuevas tecnologías, dirección de equipos, entre otros. Tomando como base la experiencia del BBV se **crearon cinco equipos de progreso para analizar la encuesta corporativa de satisfacción de los empleados**.*

Venezuela: BBVA Banco Provincial:** Un reto del periodo ha sido el inicio de un proceso agresivo de mejoramiento de la calidad de los servicios como elemento de diferenciación competitiva. En este sentido se inició el **Plan Global de Calidad** que coordina esfuerzos con el Plan de Calidad de Banca Comercial para mejorar sensiblemente la calidad de los clientes internos y externos y apuntalar al Banco como el mejor del país en atención y calidad. El Plan Global de **Calidad promueve la participación de toda la plantilla desde los niveles directivos y ejecutivos hasta los empleados de base**. Sus líneas de acción son establecidas por el Comité de Coordinadores de Calidad y su ejecución la orientan los comités de calidad de las vicepresidencias ejecutivas de las diferentes áreas ejecutivas. Para su monitoreo se identificaron las principales variables que generan en los clientes la percepción de calidad, mediante encuestas de satisfacción proveedor-clientes internos. Estos esfuerzos han sido profundizados posteriormente con la **conformación de equipos de mejora multifuncionales** que buscaran mejora a problemas críticos que impactan negativamente en la calidad del servicio y con la mayor implicación de todos los empleados con el tema, propiciada mediante la **campaña interna de divulgación y motivación**: “En el Banco Provincial Calidad se escribe con A”. En este orden de ideas y con el fin de estandarizar patrones de calidad en los empleados de las áreas de atención al público, RRHH llevó a cabo el **Programa de Fortalecimiento de Conductas de Atención al Cliente en 256 oficinas a escala nacional mediante el cual se formaron 3543 empleados, cerca de un tercio de la plantilla, en los patrones conductuales estandarizados para modelar una

adecuada actitud de servicio. (Revista CRONICA, comunicación interna del Grupo BBVA, marzo de 2001)

En este proceso el Banco remarca que ***“la formación interna y sistemas de incentivos adecuados a los objetivos estratégicos son fundamentales”...*** *“Un ejemplo de la creciente cualificación de los 1271 profesionales incorporados, el 86% es titulado universitario... al dinamismo que aportan estas incorporaciones se suma la constante labor de formación interna. Desde los cursos de acogida e integración, al más especializado en activos financieros, pasando por la formación comercial, gestión del riesgo, informática o de desarrollo, han supuesto para la práctica totalidad de las plantillas de las sociedades y bancos del Grupo una media de 50 horas de formación en el año. Programas corporativos de formación como el de prevención del blanqueo de dinero de origen criminal han sido impartidos el pasado año a 6.500 personas del Grupo”.* ***“También se aporta valor a los equipos invirtiendo para que los directivos dispongan de las técnicas más avanzadas para el desarrollo de un estilo de dirección atento a las personas, motivador de los colaboradores y orientado a la excelencia profesional. En este objetivo han jugado un importante papel las Escuelas de Negocios de reconocido prestigio en el desarrollo de programas de formación de postgrado”***

Otra política activa de *implicación*, y dentro de lo que estos Bancos suelen llamar *“integración y desarrollo de políticas corporativas”* se encuentra el *sistema de evaluación de desempeño* que cubre, igual que en el BBVA a la totalidad de los empleados de la organización. Esta es pensada como una herramienta fundamental para la comunicación al interior de la empresa desde una perspectiva de intercambio mutuo empresa-trabajador. Presentada en la década del noventa bajo el lema *“Reconocimiento y Progreso”* esto significó:

“Reconocimiento” del pasado, del trabajo bien hecho y las contribuciones personales; y “Progreso” en el desarrollo personal, en un estilo de dirección participativa, mantener un canal de comunicación abierta dentro del equipo de trabajo, alcanzar los compromisos sobre los objetivos a conseguir, estimular a las personas para conseguir actuaciones eficaces, mejorar los resultados de la

organización (Boletín informativo, “Reconocimiento y Progreso”; Grupo Santander, Dirección de Recursos Humanos).

Se trata, de acuerdo con la empresa, de un sistema de “*Gestión del Rendimiento*”. Tal Sistema de Evaluación de Desempeños se traduce en cinco dimensiones de la actividad profesional del trabajador: *retribución, promoción, formación, acciones de mejora y desarrollo, cambios de puestos.*

“El elemento básico de gestión es una buena herramienta de Evaluación de Desempeño. De ahí es donde parten todas las políticas de Recursos Humanos. Es el inputs de los Recursos Humanos respecto al personal; promoción, movilidad funcional, las carreras profesionales, dependen de la Evaluación de Desempeños, incluso de allí parten los premios” (Gerente de Relaciones Laborales, Casa Matriz).

El resultado de estas herramientas es en palabras del Presidente del Banco:

“Personas identificadas con nuestras metas y cuya retribución está, cada vez más, ligada al valor creado, a través de los sistemas de incentivos que hemos venido desarrollando”

Desde la Dirección de Recursos Humanos en el año 2000 se reconocía: “*La Evaluación del desempeño: uno de los principales ejes de la política de Recursos Humanos del BSCH consiste en estimular, reconocer y recompensar la consecución de actuaciones sobresalientes de cada uno de los empleados*” (El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N° 2, diciembre de 1999).

En lo que refiere a las *políticas de negociación colectiva y de relacionamiento con los sindicatos*, éste aparece siempre en el discurso de Banco como el tercero excluido. Las comunicaciones internas no hacen mención a la política de relacionamiento con los sindicatos más que para comunicar acuerdos concretos a los que se ha arribado pero sin explicitar ninguna línea concreta de acción en torno a la negociación colectiva y relacionamiento con los mismos. Como dato a tener en cuenta, durante el año 1997 se difunde sorpresivamente en Uruguay un documento interno del

Banco perteneciente a la órbita de la Gerencia de Recursos Humanos, documento que fue el inicio de una situación de conflicto bastante extendida en torno al tema de la discriminación sindical. El documento al que accede el Sindicato refería a la evaluación de desempeño del Gerente del Área explicitando los objetivos asignados para el periodo anual. Estos objetivos comprendían: “1. **reducir la afiliación sindical al 20%**; 2. *reducir los costos globales de horas extras en un 20%*; 3. *establecer en forma definitiva un sistema de compensaciones y beneficios para los Gerentes y resto de personal*; 4. *Relevar y describir tareas para el 100% del personal atento a las variaciones que ha sufrido el negocio. Establecer fijación de metas a nivel de todo el personal*; 5. *Realizar el Manpower Plan de la Unidad en base al Plan Estratégico con sus respectivos planes de carrera*; 6.. *Liderar el plan de Calidad a partir de marzo de 1992 estableciendo para cada una de las áreas metas medibles*; 7. *Dar soporte al tema selección y capacitación así como en todo lo atinente a servicios y asesoramiento técnico para la implementación de los proyectos de PYMES, HIPOTECARIO, COMEX, INVERSIONES Y REGIONALIZACION*; 8. **Coordinar con las empresas del grupo Santander las políticas que se proyecte implementar a los efectos de atenuar el impacto del sindicato bancario**; 9. **Dejar establecido en la organización un sistema de evaluación por desempeño que esté atado a metas y a las expectativas de la Alta Dirección, capacitando a todo el personal y logrando su aplicación pacífica**” (Documento interno Evaluación de Desempeño directivos y técnicos, Banco Santander Uruguay). La visión del sindicato sobre este punto arrojará más luz sobre este tema.

Pero en los últimos años viene surgiendo desde la perspectiva sindical una tendencia a llevar el diálogo a un plano más internacional y las empresas se inician en este camino. Al respecto en BBVA en octubre de 2002 se renueva el protocolo de relaciones laborales internacionales suscrito por ambas partes el 14 de diciembre de 2001, a través del cual se pactaba unificar las relaciones laborales de todas las filiales latinoamericanas¹²⁸. Esto se concreta con un acuerdo de intenciones donde se fijan los derechos universales para todos los trabajadores del Grupo. En el acuerdo de diciembre se fijaba el compromiso por parte del BBVA de no emprender medidas traumáticas al realizar los ajustes de plantilla necesarios en el banco o sus filiales, además de dar un

¹²⁸ Están presentes representantes sindicales del BBVA en España y de sus filiales en Brasil, Perú, México, Colombia, Argentina, Chile y Portugal.

reconocimiento expreso a la libertad de asociación sindical y asentar las bases para potenciar la igualdad de oportunidades. Las partes se comprometían además a reunirse una vez al año para renovar este compromiso marco y abordar temas puntuales¹²⁹.

IV. ALGUNAS CLAVES DE ENCUENTRO CON EL DISCURSO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS CRÍTICO

Luego de esta detallada presentación del discurso multinacional en torno a estas prácticas estamos en condiciones de afirmar que, desde la perspectiva de una multinacional, las nuevas tecnologías de la gestión de los recursos humanos se constituyen, más allá de la existencia de un conjunto de prácticas de gestión, en un “entramado de políticas”, que pudiendo ser traducido o no en una variedad de prácticas, según una lógica de selectividad, de país a país, tienen por función instalar una fuerte actividad política al interior de las filiales¹³⁰. Definimos esta función en tanto se observa que estas políticas de gestión están imponiendo unos códigos que vienen a delimitar el espacio de actuación de los actores nacionales, con lo que también se acotan sus posibilidades en la comunicación.

Por su parte, el Banco asume centralmente la dirección política de estos procesos de penetración en el ambiente local, generación de sentidos, difusión de significados, logrando, de acuerdo a lo buscado, integrar a la organización dentro de una conexión comunicativa global. Para ello utiliza dos mecanismos fundamentales, bien identificados y ya explotados por la literatura: un “programa de coordinación internacional” y una “Cultura de Grupo”, y a los que recurrentemente hace alusión en su

¹²⁹ Estas acciones se orientan más por la voluntad de los sindicalistas que de los empresarios, pero en la medida en que las gestiones se continúan creemos importante mencionarlas aquí. Ver anexo: Acuerdo de Intenciones.

¹³⁰ El sistema político es reconocido como un sistema diferenciado en la sociedad, siéndole asignada la función específica de aportar a toda la sociedad la capacidad de decidir de una manera colectivamente vinculante. Esto es, distribuir el poder. Ver Luhmann (1995), obra dedicada al estudio de este subsistema específico.

discurso organizacional. Dos instancias permanentemente evocadas como mecanismos de inclusión de lo local en lo global, de integración del individuo en el proceso comunicativo a través de la motivación hacia su participación en una cultura e implicación en unas prácticas, todo actuando como fuerza de movilización subjetiva del trabajador. Daremos cuenta de estas dos instancias y sus efectos en tanto procesos de estratificación y segmentación al interior de la multinacional.

El análisis del discurso que iniciamos a continuación tendrá por cometido mostrar como la multinacional a través de su discurso sostiene determinados sentidos y promueve o limita determinadas acciones (conformes o desviadas) y, con ello, construye al *management*, trabajadores e incluso sindicatos, de acuerdo a determinados tipos de *ser* y de *hacer*. A partir de este análisis de la comunicación al interior del sistema organizacional será posible ir distinguiendo las principales características que asume el discurso de la gestión de los recursos humanos y los mecanismos por los cuales éste consigue “*interesar*” al trabajador, y alcanzar su consentimiento y participación.

En este sentido interesa destacar aquí el papel del discurso empresarial en el carácter de creador de “categorías fundantes”. Como tales, estas categorías se instalan en la actividad bancaria globalmente como códigos invariantes siendo el objetivo del análisis del discurso organizacional dar cuenta de estos principios que son presentados como “verdades”, y además, “universales” –guiando “*best practices*” ó conformando identidades bajo el principio “*simply better*”¹³¹ .

1. COMUNICACIÓN Y EMPRESA MULTINACIONAL

A partir de la actividad de análisis de los datos relevados creímos pertinente distinguir dos áreas sobre las que influyen las políticas de gestión de recursos humanos

¹³¹ No cabe duda que estos principios se están instalando en la actividad bancaria y funcionan bajo un clima de comunicación persuasiva bastante evidente. Esto nos hace recordar que la realidad también se configura en base a creencias generalizadas. Lo que Goffman describió como una “profecía autocumplida”. Goffman, E. (1981)

como comunicación global: la primera, relacionada con los procesos de estratificación y segmentación y, otra, referida a los cambios funcionales en la organización. A la vez, pudimos distinguir diferentes efectos en cada una de estas dimensiones, según nos refiramos a un plano internacional o nacional.

En primer lugar, destacar que la forma de diferenciación primaria que, en el sistema analizado, como en toda empresa multinacional, se establece en la diferencia entre filiales y la casa matriz, asume una comunicación que tiene por función la “difusión” territorial a lo largo de la corporación global, organizándose a través de un centro, constituido por la casa matriz y un *management* –a la manera de una burocracia internacional.

Sin embargo, el principio jerárquico que tiende a dominar en esta modalidad de coordinación no aparece de forma pura en las observaciones de los dos Bancos¹³². Las jerarquías se manifiestan de una forma más matizada, algo que es abordado a través del despliegue de nuevas diferenciaciones al interior de esta forma de diferenciación primaria. En el centro, se observa, nace un nuevo tipo de diferenciación, la estratificación basada en la formación de directivos, mientras que en la periferia, se reproduce la segmentación. Podemos considerar que la estratificación surge claramente de la aplicación del principio jerárquico que rige en estos Bancos y en base al cual los subsistemas locales son desiguales por rango. A lo que corresponde, por consecuencia, diferenciación en el acceso y uso del poder.

La desigualdad surge por una operación de clausura autopoiética del *management internacional* como estrato superior determinado por los mecanismos endogámicos antes descritos, que le permiten actuar como sistema cerrado. A este nivel, las políticas de gestión de recursos humanos se aplican individualmente, considerando a cada directivo como un individuo diferente, por lo que se les asocia a procesos de individuación. Su condición de estrato significa que participan de la distribución del poder y de las oportunidades de comunicación.

¹³² Algo que de ser llevado a sus últimas consecuencias, le conduciría incluso a negar todo contacto posible entre centro y las filiales.

Por tanto, a este nivel, las herramientas de gestión alcanzan toda su potencialidad comunicativa, como tecnologías de la comunicación. Logran conformar con esto, “un individuo identificado con los valores de la corporación”. Los procesos de selección a los que se somete el *management* y las carreras en que se insertan dentro de la organización, nos indican que estas políticas actúan con referencia a este estrato como mecanismos de inclusión social. Esto es así, en tanto su orden interno –sistema de privilegios y recompensas- es posible en virtud de su diferenciación con respecto a otro estrato inferior, excluido. En efecto, en esta operación de constitución del *management* en tanto estrato descansa la posibilidad de otorgar al resto del personal, que no alcanza a integrar este *staff*, un rango inferior, como conjunto de trabajadores que quedan excluidos de estos procesos de selección, de determinadas acciones formativas de acceso sólo para directivos.

Al interior de estos dos estratos se desarrollarán diferenciaciones ulteriores. En el *management*, en base al principio de *individuación* ya referido, que le permite seguir una carrera profesionalizante, que lleva a la organización a invertir en éste, en tanto adquiere valor como “recurso”. Lo que también tiene por efecto una integración más igualitaria al interior del grupo. A este nivel se pueden identificar un conjunto de prácticas concretas de gestión de recursos humanos homogéneas para todo el *management* del Grupo. Justamente, las políticas de gestión de recursos humanos adquieren su significación cuando son aplicadas a este nivel en tanto comunican “*principios de igualdad incrustados en la desigualdad*”. “Igualdad” que significa acceso a los recursos restringidos (oportunidades de hacer carrera, recibir recompensas en dinero, formación, estatus, realización personal, etc.)¹³³, a la vez que la cultura organizacional, en tanto “definición de sí” de la organización, se produce en este estrato superior, de tal forma que el *management* es quien asume la función de producir la auto descripción de la organización. Por medio de la clausura endogámica se practica la

¹³³ En base a esta observación surge como normal que el conflicto forme parte de la práctica cotidiana de la empresa, en la práctica, como lo tienden a enfatizar los sindicatos, tanto en la casa matriz, como en las filiales, aunque en el discurso de la multinacional se tienda a omitir. Retomaremos esto en el siguiente capítulo.

exclusión que estabiliza estas relaciones de identidad y diferencia. El grupo desarrolla una fuerte identidad corporativa y profesional¹³⁴.

En síntesis, la estratificación orienta la comunicación de estas multinacionales. Lo que conlleva la diferenciación en primera instancia entre lo que queda dentro y fuera del estrato superior. Se trata de una operación de distinción. La posibilidad de dirigir tal proceso de diferenciación desde lo que queda dentro le lleva a la multinacional a adquirir límites propios y entidad propia, usando la distinción para generar su propia identidad. La identidad tan requerida para el *management* se construye sobre la diferencia establecida entre su estrato y lo que no pertenece a éste.

Como segundo mecanismos de diferenciación aparece la segmentación. La segmentación, en función de los principios que guían la actividad del Banco. Estos principios son variables. Al comienzo de la década de los noventa empezaba a distinguirse al personal en categorías donde adquirieron relevancia los técnicos, que crecieron numéricamente en forma asombrosa en relación a los administrativos, quienes vieron desprestigiadas sus tareas y a los que se les comenzó a requerir cada vez más integración con otras funciones de manera de facilitar la reconversión laboral y su reubicación. Por otra parte, los trabajadores de servicios, tendían a ser cada vez menos numéricamente y cada vez más, en la medida en que avanzaron las políticas de tercerizaciones en el sector¹³⁵.

¹³⁴ En base a estos argumentos es que se puede comprender la afirmación de BBVA: “*El modelo, como la cultura BBVA, es un concepto que se está formando todos los días y no se forma en España, se forma en España y en América y en la realidad de todo el Grupo. Tiene unos principios básicos que se van aplicando a todos los diferentes países y con la aplicación se enriquece ... (esta es un poco la filosofía de una empresa multinacional) Que no hay una cultura BBVA que se define en España, que no hay un modelo BBVA que se define en España... y este proceso de internacionalización debe tener un reflejo en la composición de la alta dirección del Grupo*” (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “BBVA América Latina : el valor de la diversidad”. Número 4, marzo de 2001).

¹³⁵ Si bien este proceso no es ajeno a todo el sector, se destaca la insistencia de estos bancos en que “*en respuesta a los requerimientos del negocio la tendencia hoy es a que estas tareas administrativas desaparezcan*” (entrevista a Gerente de RRLL, BSCH, España, febrero 2001), por lo que esto, “*en un sector como el financiero donde el tiempo es oro*”, estos cambios deben realizarse con rapidez (*ibídem*). Además hoy día aparecen nuevas formas de diferenciación del negocio y de la clientela y, con ello, diferentes tipos de privilegios asociados a los trabajadores que las ocupan.

Posteriormente, nuevas especializaciones y cambios en el negocio bancario acentuaron nuevas diferenciaciones del personal, por ejemplo, la distinción entre *back office* y *front office* o, actualmente, los distintos segmentos de banca (al por menor, al por mayor, corporativa, Bancanet, etc). En definitiva, procesos, todos estos, que en la medida que buscan el cambio empiezan a poner en cuestionamiento el propio valor de la estabilidad profesional para el trabajador.

Tales procesos de segmentación siguen operando como mecanismos de diferenciación y exclusión a distintos niveles en los centros de trabajo asumiendo su correlato o equivalente funcional en los procesos de individualización: en la observación de los individuos como biografías, en la mirada sobre las personas como objetos clasificables por medio de dispositivos que los evalúan, no su trabajo, sino su “prestación”. Justificamos en esto comenzar a partir de aquí el análisis del impacto de la intervención de la multinacional en lo individual, a través de la construcción de los actores.

2. LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ACTORES

Bajo el concepto de acción recíproca y doblemente contingente base de la propia acción entendida como comunicación partimos de la idea que los individuos no definen aisladamente su pertenencia a la red de interrelaciones con otros actores que se constituye en el proceso de comunicación de este conjunto de políticas, sino que ellos se encuentran constituidos por la reciprocidad de la observación y cada uno de ellos es una construcción en base a observaciones de los otros. Esta definición es oportuna en la medida en que permite penetrar en los significados que la empresa multinacional construye en torno a su definición de los otros actores: el *management*, los trabajadores y los sindicatos.

Sostenemos que para entender la eficacia de estas políticas (definidas en tanto discurso ideológico) basta con entender estos significados, que como medio de transmisión de *complejidad reducida*, fijan los límites del ámbito de selección del otro,

sin necesariamente imponer por alguna forma que implique “doblegar” su voluntad. Esto es, la empresa alcanza el control del proceso comunicativo sin necesariamente tener que apelar a los mecanismos de disciplinamiento, básicamente jerárquicos, que caracterizaron tradicionalmente al trabajo en otros modelos de actuación sobre el trabajador (p.e. la presencia física de la jerarquía como sucede en los modelos fabriles de principios de siglo), aunque éstos puedan estar legitimados implícitamente.

Tal discurso, al cumplir este propósito, se convierte en medio de comunicación simbólicamente generalizado, lo que significa que debe ser concebido como comunicación dirigida por un código: fijan los códigos que dirigirán la comunicación (por ejemplo, participación/no participación; implicación/no implicación), comunicación que, siempre desde el punto de vista de la empresa, se define en base a las diferencias de poder entre las dos instancias y que tiene por fin, el control de la situación.

Por tanto, no se trata de que “*realmente se logre*”, por ejemplo, la implicación del trabajador, pero tampoco significa que simplemente se moviliza al trabajador a aceptar órdenes de la empresa. La comunicación debe ser comprendida como un proceso por el cual la empresa se moviliza para *imponer* unas categorías, unos principios, a actores locales que han de plantearse una selección dentro de un abanico de posibilidades de actuación, actores que han de poseer la capacidad de autodeterminación y donde no esta excluida de ningún modo la posibilidad de negación o contradicción. De mantener a conflicto dentro de límites aceptables depende la estabilización de estos significados y que se instalen como los códigos que guían la comunicación en el Banco. Esto es, la generalización del valor positivo de estos códigos reduciendo al mínimo la indeterminación de lo que niega, para poder ser operativo.

Nos proponemos a partir de esta idea hacer referencia en adelante a la consideración de los sujetos contenidos (constreñidos) en el discurso de la gestión de los recursos humanos como aspecto que en definitiva generará el tipo de conciencia que guiará la implementación de los cambios en el modo de actividad bancaria y definirá los

rasgos del sistema de relaciones laborales de referencia de la empresa multinacional¹³⁶. En adelante nos interesaremos en la construcción de tres actores nacionales: a) las gerencias o *management*; b) los trabajadores y c) los sindicatos.

El management

De acuerdo a lo expresado por estos bancos cuando se busca seleccionar su *management* se orienta su búsqueda a un trabajador “*identificado con los valores de la empresa*”. A tales efectos la empresa tiene dos posibilidades: o bien, recurre a la transferencia de recursos desde otras sedes internacionales -fundamentalmente de la casa matriz-, o bien, realiza un proceso de reclutamiento de potenciales directivos entre los trabajadores de las filiales y se encarga de su específica socialización para el cargo. Cualquiera de estas opciones se encuentra presente como posibilidad en los dos Bancos. El poder organizacional dependerá de su capacidad de desarrollar una política adecuada de reclutamiento y desarrollo de oportunidades de desarrollo profesional. Algo a lo que se hace referencia en BBVA con la idea de “*un nuevo concepto profesional de carrera bancaria*” construido sobre la base de políticas de “*movilidad funcional y geográfica*” que devienen, con el “*apoyo formativo a través de cursos de perfeccionamiento (...)* una oportunidad de desarrollo profesional”¹³⁷. Así como del mantenimiento de un contexto de desarrollo propicio, un espacio común, donde se fomenten las relaciones. Algo que las dos entidades persiguen por medio del “*socialización y adoctrinación en los valores corporativos*”¹³⁸.

Si bien ambas instancias podrían ser en un principio contingentes -en la medida en que cualquier trabajador podría llegar a ser directivo en esta multinacional- los

¹³⁶ El sujeto es entendido -siguiendo la definición de Fairclough (1989) cuando definimos *discurso* como “*una locación construida en la esfera expresiva a través de un conjunto de responsabilidades asignadas a él (una posición social)*”. Es este sentido es que afirmamos que el discurso *hace posible tipos particulares de ser*. Función que se reconoce a los discursos y que nos conduce a observar con mayor claridad el carácter ideológico inherente a su noción. En tal sentido no habrá que olvidar en este trabajo de investigación los efectos que tiene decir las cosas de determinada manera, con el supuesto, claro, de que no es en absoluto gratuito.

¹³⁷ Cfme. Revista CRONICA, comunicación interna del Grupo BBVA, marzo de 2001.

¹³⁸ En las palabras que eligiera el Presidente de Banco Santander, o, de acuerdo a BBVA “*desarrollar acciones orientadas a mantener vigente los valores corporativos*”

nombramientos dependen de una estructura jerárquica altamente centralizada que se identifica con la función de “*identificar los directivos potenciales y encauzarlos en un proceso de socialización en la cultura del grupo*”¹³⁹.

Es así que en este ámbito el *poder organizacional* ve su posibilidad de crecer junto al desarrollo del *poder personal* -lo que hemos de definir junto a Luhmann como el *poder basado en las carreras* (Luhmann, 1995). Se sabe que la capacidad de influencia del poder personal es por definición muy grande en aquellos trabajadores que quieren “abrirse paso en la organización” y, haciendo uso de esto el Banco buscará a aquellos individuos que mejor se ajustan a los intereses de la empresa. *Estos individuos son aquellos que más contribuyen a la necesidad de consenso que esta en la base de este interés, aún reconociendo que se trata de un “consenso impuesto” o aún yendo en contra de los intereses de sus grupos de referencia tradicionales (adoptando como referencia principal la empresa)*. Por esto, si bien este poder se basa en la contingencia (cualquiera puede ser directivo de la multinacional) y es contingente la participación en el proceso de comunicación (el implicarse o no en la comunicación de la empresa), el reclutamiento a cargos directivos es menos contingente el estar asociado al desarrollo en los trabajadores de esta particular identidad y a la identificación con los valores de la empresa (adhesión a la cultura de grupo).

Esto nos conduce a pensar que la búsqueda de consenso que conduce al empresario a querer deshacerse de algunas tensiones que dificultan el “hacer empresarial” no puede estar ella misma exenta de tensión. Sin embargo, habrá que ver cuáles son los mecanismos ideológicos que está utilizando la empresa para “*interesar*” a los trabajadores del Banco, algo que será atendido más adelante cuando se analicen las características del discurso de la gestión de los recursos humanos.

En palabras del Presidente de BSCH, se trata de la “*socialización y adoctrinación en los valores corporativos del Banco Santander*” de “*altos potenciales y desempeños dentro de la organización*”. Personas sobre las cuales el Banco puede depositar su confianza en tanto son “*personas identificadas con nuestras metas*”. En tal sentido, “*la misión de los directivos es detectar a sus backup y tenerlos visualizados*

¹³⁹ Revista Santander “Especial Junta 98”.

dentro de la organización”, luego se les guía por este camino “diseñando planes de carrera y de capacitación concretos para que esta gente llegue a los niveles deseados” (Revista El Santander).

En este contexto cobran importancia los conocimientos, en especial los recibidos a través de los planes de capacitación gerencial, definidos como aquellos que *“tienen por objetivo la transmisión de la estrategia corporativa y de la cultura de empresa y el desarrollo de capacidades gerenciales entre los directivos”*(Revista Crónica, BBVA, op.cit).

Sin embargo, el poder organizacional en circunstancias de fuerte competitividad se ve muy cuestionado por la incertidumbre de que otras empresas puedan reclutar sus altos directivos en su propio mercado interno. Para ello desarrolla políticas de recursos humanos diferenciadas para estos trabajadores, algo parecido a los que Evans y Lorange describieron como una “jaula de oro de incentivos” que se concreta en el “*Manpower Plan*”, “*dirigido a aquellas personas que no queremos que la competencia los pueda atraer*”. Esto conlleva una fuerte rigidez en la cúspide de la jerarquía en oposición al carácter flexible que tanto anhelan en la organización.

Se configura de este modo una *política de recursos humanos dual*, diferenciando entre la dirección del *management* de la dirección del staff de niveles más bajos, al tiempo que se fortalece una política de *convergencia controlada centralizadamente* respecto a la gestión de cargos directivos. La situación es ilustrada por las palabras del Presidente cuando afirma:

*“A la fecha tenemos a los **Directivos** con el sistema empleado en España. Adicionalmente tenemos a los puestos de Directivos descritos y valorados, salvo excepciones; la Política de Compensaciones -basada en méritos, evaluación y mercado- en régimen en casi **todas** las Unidades; el Manpower Plan con **todos** los Directivos del grupo identificados, los expatriados encauzándose en la nueva política, el Código de Conducta implantado en **todas** las Unidades y **a todo nivel**, Plan de Trainees funcionando en **varias Unidades** y perfiles de selección de personal definidos, etc.”* (Informe Anual 1997)

La rigidez de los criterios de selección a los que se encuentran sometidos estos altos directivos consiste en premiar a aquellos individuos que hacen un uso positivo para la organización de las fuentes de poder que ésta pone a su disposición. *De este modo, el interesamiento es anterior al reconocimiento que la empresa hace de estas personas.* Se trata de encontrar a aquellas personas que “*estén identificadas con nuestras metas*”. Se trata de “*selecciones controladas*”, por las cuales todos tienen el derecho a llegar a ser directivos, pues en última instancia todos se encuentran afectados y constreñidos en sus acciones por el discurso de la implicación, pero tanto la dirección como los trabajadores saben que no todos pueden hacerlo al mismo tiempo. Por esto la empresa guía su selección hacia aquellos pocos que efectivamente cree que podrán identificarse plenamente con las metas.

Una política muy similar a la que señalaban Evans y Lorange refiriéndose a la Hewlett Packard o Gratton a la empresa financiera Citibank. Es decir, el centro del poder organizacional se encuentra en esta política de “*socialización y adoctrinación en los valores corporativos del Banco Santander*”, Cultura de Grupo que es sostenida a la vez que sostiene una intensa Política de Coordinación Global. En tanto, la nueva política de desarrollo de *management* estaría configurando una línea de actuación de la empresa muy parecida a la que Van Houten¹⁴⁰, cuando habla de la necesidad de ciertas compañías de construir un camino que implique estrategias fuertes de internacionalización y coordinación de recursos gerenciales, “*permitiendo a ellos adaptarse al conocimiento generalizado de las situaciones locales*”. El rol activo asignado por el centro a *un management común enseñando una educación corporativa a través del mundo o la transferencia de personal internacional a gran escala* va en esta dirección.

Respecto a la transferencia de recursos gerenciales y para que resalte su peso, decir que la revisión de las listas de asignaciones internacionales de personal directivo de la casa matriz de BS -asignaciones internacionales y repatriaciones, tanto de españoles en Latinoamérica como de latinoamericanos con trayectoria en estos grupos a otros países de la región- ha devuelto resultados significativos. Sólo a vía de ejemplo,

¹⁴⁰ Ver Ferner, A. (1993)

en enero del 98, de las 11 asignaciones internacionales en el Banco de españoles en estancia de larga duración, 6 eran con destino en América (Brasil y México fundamentalmente, siendo éstos dos países de los cinco en los que el Banco a concentrado su política de inversión en el último año) y en cargos de directores de área; a lo que hay que agregar las estancias de españoles llamadas de corta duración. Datos para el mes de mayo confirman esta frecuencia e intensidad, siendo que sólo durante este mes se constatan dos nombramientos de directivos españoles en Argentina y Venezuela respectivamente, así como la movilización de directores de las filiales con más trayectoria en América a otras de más reciente trayectoria: p.e. la dirección del Banco en Uruguay, como la Gerencia General de una emisora de tarjetas de crédito del Grupo se encuentran en manos de directivos en Chile, con nacionalidad chilena -país que tiene las inversiones más grandes del Grupo en la región-¹⁴¹. También han de señalarse las repatriaciones de directores de estas zonas a mercados más fuertes y maduros, p.e. Estados Unidos, como paso previo para su regreso a los negocios domésticos.

Tales mecanismos son extensamente observados y defendidos por el Banco como *“mecanismos para inculcar las normas corporativas”*, lo que el Grupo define como un *“plan de internacionalización de la cultura del grupo”*. Al decir de uno de los directivos, estas transferencias ayudan a alcanzar *“actitudes positivas y abiertas”* en otras nacionalidades y culturas -que evidentemente tienen como función *“crear un red de información verbal capaz de sostener una descentralización basada en subsidiarias interdependientes”*.

Resumiendo, el *management* es una de las piezas claves en las que se sostiene el poder organizacional del Banco y es a través de su enrolamiento (de sus roles asignados), que el Banco vehicula su discurso, impone prácticas, convence, negocia y llegará a desplazar a los eventuales actores que participan de las relaciones laborales. Será el *management* quien en el uso de las reglas organizacionales y camuflado en las políticas de recursos humanos llevará adelante con éxito las conexiones comunicativas, los procesos de articulación y traducción de estas tecnologías de la gestión entre casa matriz y filiales.

¹⁴¹ En el caso del BBVA la gerencia de este Banco en Uruguay es de origen argentino.

La posición asignada a este colectivo está definiendo el primer mecanismo de diferenciación interna en la multinacional, la conformación de un estrato cerrado, fuertemente endogámico que representa los intereses de la organización y los difunde imponiendo una serie de códigos y reglas de conducta, territorialmente, en torno a los centros.

Los trabajadores/as

La definición del empleado por estos Bancos sin duda ha tenido que cambiar junto al cambio que conlleva la implementación de cambios en la gestión. Hace ya tiempo que estos Bancos reconocen en su discurso la premisa que *“los clientes son la base del negocio y por ello nos interesa conocer, en todo momento, los criterios de calidad más exigentes a la hora de elegir una oferta bancaria (...) “nuestra cultura (es) de innovación y servicio a los clientes”* (Informe Anual 1998, BS).

O bien,

Esta capacidad tecnológica (...) constituye, además, una pieza clave para aligerar la estructura de costes del Grupo así como una base indispensable para la elaboración de propuestas de valor rentables y atractivas para los clientes” (Informe Anual BBVA, 2001)

Lo que permite *“garantizar la mejor calidad de servicio a los clientes”* (ibídem)

Dentro de este plan los Bancos reconocen que esto no es posible si no se establece un cambio de relación hacia adentro, con lo que llama su *“cliente interno”* (los trabajadores): *“Sin embargo, para poder prestar ese servicio de calidad, nuestro Banco pone el énfasis en lo que constituye la diferencia con el resto de entidades de la competencia: el factor humano, objetivo estratégico de primer orden para el Grupo”* y, en consecuencia, han tenido la necesidad de redefinir su pertenencia a la organización, fijar desde un nuevo punto de vista su observación del trabajador y su construcción.

Se trata de un cambio radical del discurso hacia el trabajador: *“El concepto de ‘cliente interno’ acuñado en nuestro Banco desde hace tiempo, tiene un importante arraigo, y tanto los estudios de Calidad que se vienen realizando como la valiosa información que se recibe a través de los canales de comunicación sindical y la directa con los empleados, o a través de la línea de mando, han permitido la **adopción progresiva de medidas que pretenden mejorar el clima interno y socio-laboral de nuestra organización**”* (El Santander, Año VIII, N1 36)

Por parte del trabajador la respuesta es admitir estas prácticas en la medida en que estén de acuerdo con los objetivos individuales que están en la base de su identidad como trabajador/a y como profesional: mejora del salario, de su cualificación, aumento de la formación, ascensos en la carrera profesional, beneficios familiares, etc. Pero esto no se realiza fuera de una profunda reestructuración de las funciones del trabajador bancario, cambio *“asociado a la reconversión de determinados perfiles profesionales que permita en las nuevas funciones disponer de los conocimientos necesarios para garantizar la mejor calidad de servicio a los clientes”*.

En la medida en que las prácticas de recursos humanos cubren estos intereses no hay duda que los trabajadores reconocen la necesidad de implementación de estas prácticas: *“Se lo que quiero y la empresa me prometió que si sigo así en dos años me promoverá”* (Entrevista a trabajador); *“Es evidente que todo profesional necesita que su eficacia sea valorada periódicamente. Si aspira a tener un progreso continuado en su desarrollo debe conocer su proyección futura en la organización”*. Siendo *“los objetivos de la evaluación de desempeño: (...) valorar objetivamente las contribuciones individuales; contrastar el grado de desarrollo personal (...) personalizar la aplicación de la política retributiva de nuestra entidad, reconociendo los casos de mejor desempeño”* (Documento interno: Reconocimiento y Progreso)

Esto obliga a los trabajadores a redefinir su relación con el trabajo, por un lado, y con el resto de los actores laborales, también.

Con respecto al trabajo, le lleva a integrarse a un nuevo espacio profesional, que no tiene las mismas reglas de funcionamiento que las profesiones u oficios clásicos. Por

una parte, percibe que la falta de formación o de actualización le puede dejar fuera de los espacios profesionales. Muchos de estos espacios están en permanente proceso de construcción, esto sucede en la Banca sobre todo por la permanente innovación que se vive en lo tecnológico, en lo referente a productos y nuevos negocios. Por ejemplo, es relativamente reciente la novedad de estructurar la actividad bancaria en función de segmentos como banca al menor, banca al mayor, corporativa, a empresas. Y todas estas transformaciones han ocurrido en un marco en el que se privilegia la búsqueda de calidad y la adaptación a las necesidades del cliente. El trabajador se encuentra sujeto a reestructuras en forma permanente, y esto determina que el trabajador no puede asociarse a una posición fija, incluso es probable que la empresa privilegie a aquellos que han rotado muchas veces, ya no de puesto, sino de funciones, pues esto es un indicador de acumulación de conocimientos y de las condiciones para usarlos en forma versátil. En definitiva, el conocimiento empieza a jugar un papel central en la definición del trabajador bancario de estos bancos. Sobre todo el conocimiento “técnico”. En tanto *“se orientan a dar respuesta a las necesidades de las áreas, a la consecución de sus objetivos de negocio y calidad de servicio”* (Rev. Crónica, BBVA, 2001).

Con respecto al resto de los trabajadores, la aceptación de estas prácticas los coloca en un enfrentamiento con sus propios compañeros, en competencia profesional en la carrera por el ascenso y la retribución. Dado que el ascenso y la mejora del salario se encuentran dentro de las preocupaciones cotidianas de todos los trabajadores, esto contribuye a que el Sindicato sea visto por los trabajadores/as como una institución útil pero externa a sus intereses más inmediatos: los trabajadores/as consideran que en la implementación exitosa de estas prácticas novedosas de gestión pueden surgir beneficios que están de acuerdo con sus intereses (individuales y profesionales) y reconoce que estos beneficios los recibe de la empresa y no del sindicato. El Sindicato ha quedado reducido, por tanto, a garantizar la estabilidad del empleo en caso de fusiones o reajustes de plantillas, como lo mencionábamos con anterioridad.

Se trata, sin embargo, del “punto de paso obligado” (en el sentido de la teoría del Actor- Red) por el que debe transitar el trabajador ante la disyuntiva de aceptar o no la implementación del cambio propuesto. Y como señalaran estos teóricos, esta elección significa necesariamente un momento de cambio de identidad.

Las políticas de gestión de recursos humanos buscan, de acuerdo a lo expresado, desarrollar en el trabajador, en la medida en que se inserte en los nuevos espacios profesionales que se le abren nuevas identidades, fundamentalmente, una identidad profesionalista y una identidad empresa, que aunque no deberían estar en contradicción, sin embargo, desplazan a la tradicional identidad de clase que ha caracterizado a este grupo históricamente y ha sido la base de su organización colectiva. Que lo logre no debería ser motivo de sorpresa, por el contrario, ya que este tipo de identidades se encuentran en la base misma de lo que es un trabajador y también un profesional.

Llegados a este punto la empresa tiene mucho más fácil que antes el *interesamiento* y el *enrolamiento* del trabajador mediante un conjunto de acciones (formación, retribución variable, reconocimiento y progreso laboral a través de los sistemas de evaluación de desempeño) que definen sus políticas de gestión de recursos humanos, con las que logra redefinir sus identidades y que accedan a participar en sus proyectos de cambio. Estas prácticas se constituyen, igual que para el resto de los actores, en el conjunto de acciones por las cuáles la empresa logra imponer esta nueva identidad a los trabajadores. Con ello queda logrado el *interesamiento* del trabajador y el *enrolamiento*, en tanto “consenso sin discusión”.

La disidencia es una posibilidad dentro de la variedad de opciones susceptibles de ser adoptadas por el/la trabajador/a, pero definitivamente a costa de renunciar a los beneficios que van unidos a su participación en el proceso de comunicación interna al Banco. La contracara de estas políticas para los trabajadores/as es una sujeción al poder discrecional del Banco. Aparecen entonces modelos de legitimación de la disconformidad a través del desarrollo de canales de expresión directa (la encuesta de Clima Laboral, la Entrevista de Apreciación durante la Evaluación del Desempeño, el servicio de atención e información al empleado llamado en España SIAE) que se convierten ellas mismas en prácticas participativas que contribuyen a la conformidad y que reafirman el uso de canales para las tensiones del empleado/a alternativos a los tradicionales canales de comunicación sindical.

El Sindicato

El Sindicato será en la definición que hacen los Bancos durante la comunicación que se abre en la implementación de estos cambios de gestión, lo que Luhmann llama el “*tercero excluido*”, es decir, un actor que queda en el entorno del orden de la comunicación. La contracara de su exclusión será la inclusión del trabajador individualmente considerado como la otra instancia de la relación laboral. Su omisión en el discurso es evidente, siendo la opinión del *management* que “*las políticas de recursos humanos generan menos espacios para la actividad sindical. Los modelos de relaciones laborales están cambiando. Esto es una tendencia natural y el Sindicato cada vez tiene menos lugar en ellos. Es una tendencia mundial que se visualiza en el descenso de las tasas de afiliación*” (Gerente de Recursos Humanos filial BSCH Uruguay).

Esto no significa que el Sindicato quede excluido también del Sistema de Relaciones Laborales. Esto tiene sus limitaciones, con lo que el Banco tendrá un reconocimiento hacia el Sindicato pero siempre dentro de los márgenes que fija la ley: contraparte del convenio colectivo, obligaciones de información periódica, canales abiertos de comunicación sindical y, en su caso, participación en instancias paritarias: “*la valiosa información que se recibe a través de los canales de comunicación sindical*” (...) “*nuestra relación con los sindicatos es de permanente diálogo*” (Entrevista a directivo de Relaciones Laborales en casa matriz). Contribuye a esto, tal como hemos visto, una política de comunicación directa con el núcleo estable de los trabajadores, la evaluación de desempeño, los sistemas de sugerencias, que contribuyen a identificar a la empresa como referencia de su identidad y de sus acciones- en detrimento del Sindicato.

En fin, resulta para ellos que las políticas de gestión de recursos humanos, además de mantener desestabilizado al actual sistema de relaciones laborales, es una forma de imponer entre los trabajadores unos códigos de comportamiento desconociendo otros que se encuentran vigentes por estar plasmados en el convenio colectivo o que son los que tradicionalmente han regido al sector: profesionalidad,

antigüedad en el cargo, etc. *En cuanto a esto no dudan en señalar que la política de implicación es un factor explicativo de esta situación y el fundamental.*

3. LOS DISCURSOS EMERGENTES

Las implicaciones políticas e ideológicas que se derivan de la expansión de este discurso de la gestión de los recursos humanos del cual son representantes estos Bancos y de la constitución de estas prácticas y sujetos discursivos son muy amplias. Nos interesa destacar algunas de ellas en tanto relevantes, básicas, para la comprensión de este discurso y, en tanto, se constituyen en los “códigos” que se quieren imponer en los Bancos.

En primer lugar, cobra importancia el tipo de “visión del mundo” que se trasmite en el discurso, la forma en que son concebidos y narrados los problemas que se mencionan (problemas derivados de la incontrolabilidad del entorno) y la presentación de los mismos como fenómenos implicados en una relación lineal entre trabajo individual-resultados de la empresa.

En segundo lugar, no se aprecia el proceso de globalización como un proceso comunicativo *complejo* -en el sentido que le da Luhmann a este término. Al contrario, las políticas de recursos humanos son presentadas bajo el modelo simple de comunicación, el modelo de la transmisión de información. Son visualizadas como un canal que trasmite unos contenidos (una cultura, unos valores) que son presentados por un Emisor (la multinacional) y es recibido por un Destinatario (filial) a través de un medio (*management*) y que constituyen una información que la persona puede recibir bien a través de una evaluación de desempeño, en el curso de las interacciones diarias, a través de diferentes medios de comunicación que pone a disposición del trabajador la empresa (boletines, revistas, mail).

Por ello las omisiones parecen bastantes significativas. La ausencia de mención de las relaciones de poder hace que se nuble el panorama en el que va a perfilarse la acción de la empresa. No se identifican las condiciones a partir de las cuales se propone al trabajador empezar a trabajar para producir los cambios. No hay en él lugar para el

conflicto. Es aquí donde adquiere relevancia la dimensión participativa de las relaciones que se crean a través de la implementación de unas prácticas que promueven un clima de diálogo y consenso.

Un tercer efecto, producido por la expansión de este tipo de discurso, que es central en términos políticos, es el relacionado a las características de los sujetos que construye, el tipo de actor que está creándose y sustentándose a través de éste. Es aquí donde adquiere relevancia la dimensión individual y cada vez más economicista a través de la construcción del trabajador como “cliente interno”. Los premios y los reconocimientos (retributivos, promocionales) son acotados a su dimensión individual. La participación se encuentra orientada al diálogo directo con el trabajador volviéndose una forma de participación en competencia con formas de participación colectivas en el plano de la definición de las identidades. Esto contribuye a abandonar la idea que el trabajo y los procesos de trabajo, sea cual sea el servicio o el producto, son colectivos y articulan el trabajo de múltiples trabajadores de distinta jerarquía en el tiempo y en el espacio. Y también contribuye a que lo individual, al verse potenciado, se transforme en un mecanismo de competencia feroz entre los compañeros de trabajo. La participación es entendida como adhesión a un conjunto de prácticas que llevan recursivamente implícitos unos valores de la empresa y no como puesta en común y, mucho menos, como comprensión –tal como lo entendimos antes. Valores que el trabajador puede llegar a no aceptar pero a los que adhiere indirectamente porque se le imponen en su carrera laboral si quiere abrirse paso en la organización. Por tanto, su participación no surge necesariamente como aprobación y visión compartida por todos los trabajadores involucrados.

Por otra parte, segmentación de los criterios, pues, de hecho, los criterios no son universales ya que no todos los trabajadores son gestionados con el mismo sistema y criterio, quedan fuera de esto los potenciales directivos y el staff de los niveles superiores. Por tanto, universalidad que no excluye diferenciación ni tampoco especificación de estos códigos a nivel institucional e individual.

Si bien se logra transparencia en los criterios, que permite a los trabajadores reducir muchísimo la arbitrariedad de sus superiores, el *management* mantiene el

control en torno a puntos que podrían volverse potencialmente relevantes para las carreras individuales. Aunque no hay duda sobre que el trabajador gana poder al participar de sus propias fuentes, éste no tiene el control sobre el contenido temático. Y si bien los criterios ganan en objetividad, éstos sólo se limitan al “reconocimiento” de lo que el trabajador ha hecho. No lo es en términos de competencia, lo que el trabajador es capaz de hacer, o de su potencial, lo que el trabajador es capaz de llegar a hacer. Podremos ver esta carencia en el análisis de la implementación de una herramienta de gestión que analizamos en el capítulo posterior.

Por lo tanto, la llamada “nueva gestión de recursos humanos” fracasa en la elaboración de un nuevo concepto de trabajo y en la elaboración de una organización que supere las reglas rígidas y las jerarquías que han caracterizado a otros modos de organización anteriores y sobre los que pretenden asumir su crítica. Fracasa en su intento de pensar la interdependencia de los elementos al interior de la organización y su concepto de trabajador implicado, motivado y creador. Lo que se impulsa con esto es, por el contrario, una progresiva individualización que, si es llevada al extremo, llevaría a la negación del sistema de relaciones laborales.

Es lo que se llama “mecanización progresiva”: incremento del aislamiento de los elementos en funciones que no dependen más que de sí mismos, por lo tanto, creciente individualización (Zarifian, P. 1996). La individualización tiende entonces a hacernos retornar al punto de partida, es decir, a seres que, aunque varían su forma de trabajo, admiten una consideración puramente analítica (a semejanza del trabajador taylorista guiado por los códigos prescripción/ejecución) con interacciones débiles o nulas.

Individualización que se constata cada día más en la creación de fronteras intraorganizacionales, segmentación del personal y de los conflictos internos que surgen de estos procesos de diferenciación interna y que, como hemos visto, tiene además de éstas, otras formas de expresión. Bajo el principio que sostiene que en última instancia las personas deben ser consideradas individualmente, contractualmente, en relación con la formación, remuneración, evaluación, carrera, etc. Tales prácticas tienen un valor individualizante, en el sentido que éstas adaptan a los individuos a las organizaciones

como recursos a la vez que expresan su defensa del individualismo negando la posibilidad de conflictos y de acciones colectivas, lo mismo que aquellos significados que se generan a partir de la interacción entre los trabajadores, lo cual es tratado, o bien, marginalmente u omitido por el discurso de la gestión de recursos humanos. La individualización deviene entonces una personalización de los desempeños en el seno de la organización manifestándose como el complemento necesario de la globalización

Los modelos de gestión de recursos humanos culminan en una paradoja terrible: la individualización creciente de cada asalariado en un sistema de producción y el retorno a una situación puramente mecánica, propias de la modernidad. La única solución considerada es el principio de centralización. El sistema se agrupa en torno a ciertos individuos. Es decir, el hecho de que ciertos elementos individuados como tales juegan un papel central, dominante, ocupando posiciones de jerarquía en el seno del sistema. Por este sesgo, se encuentra justificada la importancia de las relaciones jerárquicas, de los líderes carismáticos, etc., y adquiere importancia el poder personal, importancia tanto más grande cuanto los individuos se autonomicen más.

V. LA GLOBALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA MULTINACIONAL

Se ha observado en este capítulo como la estrategia de estas multinacionales se desarrolla territorialmente, en base al principio jerárquico. Sin embargo, hasta las propias multinacionales empiezan a reconocer en su discurso que una concepción estratificada del sistema a partir de la diferenciación casa matriz-filiales, basada en relaciones jerárquicas que reproduce la clásica distinción entre centro y periferia, no les facilita, más bien les obstaculiza, la adaptación de los sistemas locales.

Así lo suele reconocer de forma más clara entre estos dos bancos BBVA, aunque esto no sea traducido en una horizontalización de sus estructuras, como demandaría la teoría sociológica de la globalización como comunicación, sino, como lo remarca su discurso, en una diversificación geográfica de la estrategia de reclutamiento de altos directivos del grupo y una apertura de la capacidad de gestión de los centros en

torno al poder personal que se delega en estos directivos. Una verdadera paradoja, ya que esto no revierte la incidencia del principio jerárquico en estas empresas, fijando su acción muy distanciadamente de las formas de descentralización tan demandadas por los procesos de globalización en curso¹⁴².

El punto de vista de estas multinacionales, sin duda tiende a poner el énfasis en los procesos de homogeneización global, de convergencia contra la divergencia, sin poder trascender estas categorías, siendo su resultado, la construcción de un modelo homogéneo, fuertemente proyectado en torno a la cultura de empresa, sobre la base de la imitación y la adaptación. En palabras de uno de estos Bancos: “*transformación del modelo de gestión*” con “*adaptación del modelo tecnológico y de recursos humanos*” (Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “*BBVA América Latina: el valor de la diversidad*”. Número 4, marzo de 2001)¹⁴³.

Que los centros desarrollen capacidad de autonomía como sistemas parciales, asumiendo participación en la comunicación pero desde los propios códigos locales, como lo plantea la teoría de la globalización más reciente, implicaría para la multinacional el desafío de tener que dar reconocimiento a estos códigos y formas de validez simultánea. Algo que no vemos a estas empresas globales cercanas a reconocer¹⁴⁴.

¹⁴² Si entendemos ésta como lo expresó Robertson, en tanto “*institucionalización del doble proceso que implica la universalización de los particularismos y la particularización de los universalismos*” (Robertson , 1992:102).

¹⁴³ Confrontando estas observaciones con el punto de vista de Ghosal y Barlett (1989), las compañías multinacionales bancarias analizadas se estarían posicionando ante la creciente complejidad de los mercados como *compañías globales*, entendiendo éstas en el modelo planteado por estos autores como aquellas que desarrollan una acción coordinada y centralizada de aproximación a las operaciones internacionales. O, a lo sumo, como *compañías internacionales*, segundo modelo evolutivo dentro de su tipología, caracterizadas por dar un peso particular a la explotación de la compañía madre a través de la adaptación del resto a sus competencias –aunque en estos casos el federalismo no sustituye las relaciones jerárquicas como estos autores esperarían-, y reflejando la incapacidad para actuar como *compañías transnacionales*, esto es, de conducir la creciente complejidad de los mercados, caracterizadas por contribuciones diferenciadas desde cada equipo nacional, con conocimientos compartidos, y con más de una matriz o red y mucha menor jerarquía que una organización tradicional.

¹⁴⁴ Dar crédito a los procesos de autonomización funcional de los sistemas locales plantearía a las multinacionales el mismo problema que ha planteado históricamente al sistema mundo el pasaje de una sociedad estratificada a una sociedad funcional. Este pasaje hace perder las

Sin embargo, las multinacionales, en su necesidad de adaptarse al cuestionamiento que sus estructuras jerárquicas perciben por medio de esta cada vez mayor exigencia de complejización que proviene del entorno, incluido en él los centros locales, que sumado a los conflictos que en éstos generan los procesos de “adaptación” que éstas inician, han respondido desarrollando un tipo de organización que, aunque iniciando algún tipo de aplanamiento de las relaciones a través de procesos de atribución donde se dota de cierta capacidad de autonomía a las filiales, encargadas de gestionar sus políticas e implementar prácticas autónomas, mantiene el control sobre las relaciones en el centro. Estas relaciones son, las relaciones entre *management* nacional y *management* internacional, las relaciones que los sindicatos y trabajadores establecen con sus jerarquías locales y, por otra parte, las que estos últimos establecen con la matriz Relaciones que, por supuesto, no son simétricas en ambos sentidos¹⁴⁵.

Nuestra tesis es que en el análisis profundo de los procesos de globalización en curso, en la implicación mutua de la intervención de las multinacionales, por un lado, y de las estructuras locales, por otro, será posible analizar los límites de la intervención de estas empresas en sus planes de expansión en los países de destino, y las condiciones de posibilidad para abordar de forma más realista, abierta a la posibilidad de actuación que les brinda a los centros locales hoy su participación de las comunicaciones de orden mundial. Partimos del supuesto que lo local es el producto de procesos primarios de diferenciación de las sociedades globales, sin cuya distinción los procesos de globalización serían inoperantes. Algo que dota a los centros de cierta capacidad de autonomía como sistemas parciales, asumiendo un espacio de participación en la comunicación global bajo la función de comunicar desde el código local. Y que toda

diferencias de rango a la estratificación. O, por lo menos, su relevancia primaria y, en su lugar se instala una estructura que parte del presupuesto que todos pueden en principio participar en todas las formas de diferenciación. Incluso las personas pueden convertirse en artefactos comunicativos y no en una mera conciencia que se puede producir por medio de mecanismos de atribución, fijándole una posición social, limitando sus posibilidades de actuación y reducida a confirmar las expectativas de poder de alter.

¹⁴⁵ Por último, encontramos las aún débiles relaciones que los trabajadores (individual o colectivamente organizados) de todos los centros nacionales mantienen entre sí, el incipiente proceso de formación de un nuevo cuerpo político y los imprecisos mecanismos sociales de producción, difusión y reproducción de una nueva identidad colectiva y sobre los que las multinacionales deberán también intervenir, que luego se sumarán al análisis.

forma de diferenciación ulterior, como la planteada por las multinacionales, se enfrenta a los obstáculos que puede significar una consideración de lo local excluida de los procesos de globalización porque corre el riesgo de no abordar estos procesos en su real naturaleza, esto es, en toda su complejidad.

Podríamos distinguir algunos rasgos que caracterizan al modelo de comunicación basado en la “difusión” que sostienen estas empresas y que se sostiene en la diferenciación centro (casa matriz) y periferia (unidades de negocio) y otra, pensada bajo el reconocimiento de la diferenciación global-local.

En primer lugar, se trata de una visión objetivada y reduccionista de la realidad donde comunicar adquiere carácter de “adaptar” o “expandir”, quitando toda capacidad de autonomía a los centros. Esta es la crítica que se le ha planteado desde siempre a quienes sostienen la tesis de un efecto organizacional. Que la comunicación se conciba sobre la fijación de unos contenidos objetivados, una información que se construye sobre la base del reconocimiento de un conjunto de principios que son establecidos como “verdades” “inmutables”, y que se imponen como los códigos que deben guiar la comunicación sobre la base del consenso construido en torno a éstos. En tercer lugar, que para sostener esta comunicación como consenso se desarrollan todo tipo de mecanismos ideológicos en base a la persuasión, a la vez que se debe mantener una deliberada política de exclusión de lo local en las comunicaciones de orden mundial. Sin contexto, esto es, obviando el uso social que estos principios pueden tener en un contexto extraño, la ausencia de intercambio (lo que presta al lenguaje su poder elocucionario), con la consiguiente retroceso de la voz y la identidad del receptor, quien pierde, toda capacidad de acción.

Esta posición contradice los procesos de globalización en curso como diferenciación global local, desde los que se ha de esperar una mayor reflexividad de lo local dado que la mayor apertura a una sociedad global incrementa el grado de modificación de sus tendencias y rumbos a la luz de las construcciones y representaciones colectivas que la propia globalización crea, perfecciona, codifica y recodifica incesantemente, lo que ha de traducirse necesariamente en un mayor

cuestionamiento a todo aquello que tiende a fijarse como norma¹⁴⁶. Por tanto, una comunicación como difusión niega la reflexividad como base de la comunicación global, otorgando a ésta un carácter excluyente, a la vez que hace lo mismo con las posibilidades de conflicto que puedan surgir en el entorno de esta comunicación.

Por este motivo no puede negarse que este modelo obtiene obstáculos al presentarse en diferentes contextos. En ello se sostienen aquellos que afirman que, si esta visión empresarial ha tendido a triunfar en Norteamérica y que ha sido más negociada en Europa, donde los bienes colectivos son más fuertes que en Estados Unidos (Regini, 2000)¹⁴⁷. Sin embargo, esto no niega que las relaciones laborales Y al respecto son varias las hipótesis. Por un lado, se remarca la descentralización: dado que estos cambios son difícilmente negociables a nivel de rama, tales flexibilidades favorecerían la descentralización de las relaciones laborales fortaleciendo el nivel de empresa (*empresarización*) y afectando particularmente la negociación colectiva con el consiguiente desplazamiento del actor sindical (Treu, T; 1987; Crouch, C.; 1990). Se configura un ámbito favorable a la emergencia de formas individualizadas de relaciones laborales que caracterizarían una política básicamente de corte neoliberal, sustento ideológico de los procesos de globalización económica (Martín Artiles, A. 1995)¹⁴⁸. En opinión de los sindicatos de la casa matriz estos límites que fija la ley, se vuelven, cada día más lábiles a nivel de empresa. Esto se puede ver, tanto en el permanente clima de conflicto que describen los sindicatos españoles respecto a estas dos empresas, lo que

¹⁴⁶ Justamente, si la globalización ha tenido un efecto evidente, éste es la devaluación del orden normativo mundial, algo que a algunos los ha llevado a denominarla “*nuevo desorden mundial*” (Baumann, 2001:47).

¹⁴⁷ Pero estas tesis refieren a la supuesta complementariedad que en esta región se podría hallar entre las prácticas de gestión de recursos humanos, que funcionarían a un nivel de empresa, micro, y el sistema de relaciones laborales, como estructuras institucionales que las comprende.

¹⁴⁸ Y en el plano de las relaciones laborales el neoliberalismo es en última instancia antisindical. Aunque no lo sea respecto al sindicato en sí, sí lo sería la “*promoting legislation*” a su favor, y sería contrario a la regulación garantista de las condiciones de trabajo como “*promocional*” de las relaciones laborales, promocionando la disponibilidad de mano de obra al máximo, la dispersión de situaciones contractuales, la convivencia de trabajadores estables con contrato con trabajadores precarios o atípicos ya sea a tiempo parcial, temporal, de jornada compartida, con empleo informal, empresas unipersonales, trabajadores por cuenta propia, etc. y/o con relaciones de dependencia con empresas terceras. En situaciones extremas, en las pequeñas y medianas empresas, donde no hay afiliación, no se conciben facilidades para regular las relaciones laborales.

vuelve a las relaciones laborales a nivel de firma muy difíciles, caracterizadas por la permanente violación de los derechos, ofreciendo a los sindicatos cada vez más dificultades para controlar la actuación de las mismas, lo que se ha visto traducido en los últimos años en que la mayoría de los conflictos deban resolverse en los Tribunales de Justicia.

VI. PRIMERA PARADOJA: LA SOCIEDAD SIN POLÍTICA

Se ha observado en este capítulo que aunque la forma de gestionar los negocios adopte la forma de red y aunque se de capacidad de gestión autónoma de los recursos humanos a las filiales, la centralidad del poder radica en la casa matriz. Este modelo de coordinación que no llega a cambiar las relaciones asimétricas entre matriz y filiales permite pensar de una nueva forma las relaciones con los centros, forma que hace mucho más hincapié en las “relaciones” que en las “características” de los elementos en sí¹⁴⁹ (no importa el tipo de prácticas que seleccione la filial), teniendo las relaciones en la red sentido y dirección pudiendo, por lo tanto, converger hacia el centro. Por eso la forma de red no excluye los procesos de centralización, lo que significa que puede haber un sutil juego entre centralización del poder y descentralización de la gestión.

Estos procesos de centralización pueden ser interpretados como la expresión de un claro proceso de unificación en una era de predominio de la economía sobre la política, ya que la forma que adopta esta unificación se acerca más a un pacto económico, a la necesidad de cumplir con un plan estratégico de negocios que a una unidad política.

El Estado es demasiado pequeño para los grandes problemas dice la frase tan conocida de Daniel Bell. Por esta razón el contenido fundamental del discurso de las multinacionales es el económico; es un intento de atrapar la política desde la economía. Claramente estas multinacionales no adoptan la política como forma pues si así lo hicieran el resultado sería la fundación de una suerte de federación o confederación con los centros autónomos.

¹⁴⁹ Como lo sugiere Requena en sus análisis de las redes sociales acercándolo al concepto de sociograma de J. Moreno.

Por el contrario, su forma de estructuración de las relaciones implica una progresiva desterritorialización de las decisiones que afectan a las filiales y que provienen de estructuras exógenas a su ámbito de legitimidad más fuertemente constituido, el nacional democrático. Y en segundo lugar, una progresiva, rápida y asimétrica acumulación de la capacidad de imponer decisiones por la casa matriz que es parcialmente correspondido con un lento flujo simbólico de legitimidad política que va desde las filiales al centro. Podría llamarse a este proceso de “*centralización política con déficit de legitimación simbólica y democrática*”, lo que implica que una vez más en un proceso de globalización, como en otros procesos de globalización (por ejemplo, la conformación de los bloques regionales), la estructura de elementos objetivos de la organización política antecede a la estructura de elementos subjetivos. Esto tiene como correlato la necesidad del fuerte énfasis puesto en la “*cultura organizacional*” como forma de cubrir este déficit.

Tal apreciación nos abrió a la observación de la variedad de mecanismos que la empresa multinacional pone en funcionamiento para mantener esta “*política sin política*”. Mecanismos que son fundamentalmente de tipo ideológico y al que no son ajenas las políticas de recursos humanos.

Justamente, las ideas antes esbozadas nos ilustran las hipótesis que perseguíamos en esta investigación y que hunden sus raíces en los aspectos más complejos de la globalización. Por un lado, la hipótesis en torno a que *la sociedad mundial que emerge de estos procesos no solamente es una sociedad* (y así puede observarse en el sistema organizacional multinacional) *sin política, sino también que para legitimarse como tal debe construir una compleja estructura subjetiva a la que contribuye claramente la descentralización de lo local a través de una gestión local de las políticas globales.*

Gestión que admite ser vista como delegación en el ejercicio del poder de la matriz sobre la gerencia local, acto que no es más que “*atribución*” (en el sentido de la teoría del riesgo) de la responsabilidad de selección de un determinado contenido a través de un proceso constituido básicamente de expectativas institucionalizadas. El

management local queda en libertad de actuar sobre el resto del personal a través de sucesivos actos de “atribución” como delegación, incluso la delegación al trabajador de la toma de decisión en el ejercicio del trabajo. El trabajador queda atado a la comunicación asumiendo la responsabilidad última de los resultados de la empresa, esto es, su participación en la comunicación queda atada a la responsabilidad sobre el control de unos riesgos que no podrá controlar pero que creará poder hacerlo o intentará minimizar manteniendo una actitud de compromiso e identificación con los valores de la empresa.

A través de la mayor autonomía otorgada a lo local como subsistema organizacional de la multinacional, la filial logra su estabilidad como espacio diferenciado fijando los límites de su propia complejidad interna aunque acoplada estructuralmente al sistema multinacional¹⁵⁰. Estabilidad significa aquí *hacer posible que estas prácticas empiecen a formar parte de los códigos del mundo social bancario local reduciendo los niveles de complejidad en los que se ha visto afectado el sistema de relaciones laborales de la empresa*. En consecuencia, hablamos de la necesaria conformación de una suerte de subpolítica en el nivel local que suple la (aparente) carencia de política a nivel global. O bien, la emergencia de una política de la despolitización tal cual fue descrita por Bourdieu en su divulgado artículo “*Contra la política de la despolitización*”¹⁵¹.

Sin embargo, y ésto complementa la hipótesis antes planteada, estas políticas pueden ser acomodadas diferencialmente de país a país basadas en esta estrategia epistemológica global que puede ser reducida al principio “*divide y reinarás*”. Diferenciación que se da a varios niveles. Entre filiales, por un lado y, al interior de las filiales, en el propio sentido que conllevan las políticas de gestión de recursos humanos en tanto formas de clasificación y diferenciación de la fuerza de trabajo construidas sobre el principio de la individualidad. Esto lleva a una alta diferenciación pero que aporta un muy bajo grado de contingencia a la gestión multinacional, en contra de lo

¹⁵⁰ Este acoplamiento se deriva de la existencia de un entorno común, a la vez que el sistema nacional opera dentro del sistema organizacional multinacional.

¹⁵¹ Bourdieu (2001:65-73)

que piensan las teorías de este nombre que defienden explicaciones de la divergencia bajo el único argumento del “efecto societal”.

Es por ello que entendemos que estas estrategias apelan a la vigencia de muchos rasgos de la modernidad, en el sentido de que da lugar al libre desarrollo de un modo de sociedad y cultura que universaliza el derecho a la particularidad, al tiempo que empiezan a delinear una sociedad mundial, que en el sentido de Beck, emerge como sociedad con un contorno que tiene mucho menos relación con los límites territoriales que con las fronteras definidas por unas relaciones de pertenencia o no al sistema organizacional.

Como conclusión de estas reflexiones, afirmaremos que la globalización se impone estructurándose a través de la construcción de una sociedad sin política como sostén de una dimensión económica que estructura objetivamente a la globalización. El otro mecanismo que repasaremos y por el cual la multinacional también se expande reduciendo complejidad es el uso de la ideología como forma de estructuración subjetiva del proceso de globalización. En este contexto la globalización vuelve a ser entendida en tanto construcción discursiva. Este discurso será el principal medio de significación que sostenga estas relaciones de dominación y por medio del cual se exprese la ideología como mecanismo reflexivo del sistema cuya función es estructurar subjetivamente el proceso de globalización¹⁵².

No abordaremos hasta el siguiente capítulo la otra dimensión política a la que referíamos en la siguiente hipótesis a contrastar. Hipótesis que refiere a la posibilidad y necesidad de “*reinventar una (dimensión) política a la globalización*”¹⁵³, como lo

¹⁵² Recordando a Bourdieu (1988), habría que decir que el lenguaje no es sólo un medio de comunicación y conocimiento, sino también un instrumento de poder, ya que por él uno busca no sólo ser entendido, sino también ser *creído, obedecido, respetado y distinguido*; las formas de poder fusionan el significado de lo que es dicho con lo que se está diciendo sobre eso; el significado de lo que es dicho es siempre una noción críptica y compleja que parece eludir a un análisis satisfactorio. Para ello se propone partir del análisis de un conjunto de textos que contienen entrevistas a directivos de la empresa multinacional, tanto en su país de origen como en el de destino, a trabajadores y sindicalistas; completado con el uso de los textos originados al interior de la empresa: informes y comunicaciones escritas entre actores de las relaciones laborales, que usaremos como evidencias para fundamentar nuestro análisis.

¹⁵³ Beck, U. (2001). Op.cit.

sugiere Beck cuando señala la necesidad de que la simbiosis entre capitalismo y democracia (economía y política) que ha caracterizado a la sociedad moderna en base a la categoría Estado- nación, pueda ser generalizada a una escala global.

VI. SEGUNDA PARADOJA: RE-REGULACIÓN DE UN ESPACIO NACIONAL DESREGULADO

Lo paradójal en estos procesos estaría dado en que mientras a nivel estatal y a la par de los procesos de flexibilización se avanza hacia un proceso de fuerte desregulación y una pérdida de poder de los actores laborales para dirimir los nuevos conflictos emerge una nueva forma de regulación de carácter transnacional¹⁵⁴. En este sentido los movimientos ciudadanos de carácter institucional se podrían asemejar tanto como distanciar de las multinacionales.

La hipótesis que hemos venido sustentando refería a que las nuevas herramientas de gestión organizacional se transforman en potentes sistemas de comunicación que actúan como *mecanismos de legitimación subjetiva del poder* dentro del sistema organizacional. Damos cuenta argumentativamente, y basándonos en datos empíricos, de esta dimensión, sosteniendo que sus acoplamientos a ámbitos diferenciados de gestión localizada de políticas globales era posible observarlo en la variedad de discursos que se construyen en torno a las mismas y su objetivación en dispositivos (prácticas) que acompañan a la herramienta en su implementación. Por medio de esta semiótica organizacional analizamos cómo se conforma a nivel local lo que entendemos como una suerte de subpolítica fundada en la “atribución” (en el sentido de la teoría del riesgo) por parte de la multinacional a la gerencia local de la estabilización del sentido de estas prácticas, lo que para la filial significa que se le fijen los límites de su propia complejidad interna¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Algo que encontramos ya dicho en Beck cuando refiere a que “*la primera ola de desregulaciones nacionales acarrea una segunda ola de regulaciones transnacionales*”. Beck, 2000:190)

¹⁵⁵ Aunque acoplada estructuralmente al sistema multinacional a través de un proceso constituido básicamente de expectativas institucionalizadas.

Importa destacar que estos procesos de estabilización se realizan dentro de un ambiente complejo donde se encuentran las instituciones locales, un mercado de trabajo, una cultura del trabajo local. Estos elementos del entorno se encuentran acoplados estructuralmente al sistema de relaciones laborales de la empresa y por ello, en su intercambio de información, es muy probable que las multinacionales interfieran sobre ellos. Y es que estos procesos llevan implícitos sentidos que muy probablemente entren en contradicción con estos elementos locales que nutren de atributos a la cultura bancaria nacional y le cuestionan como ámbito de legitimidad más fuertemente constituido hasta entonces.

De lograr esta estabilización, la empresa multinacional obtiene tres resultados de gran relevancia y que se relacionan con tres dimensiones de las políticas de gestión: primero, le consolidan como potentes mecanismos de regulación del trabajo. En segundo lugar, como potentes mecanismos de alineación de lo individual a la organización y, en último lugar, al colocar como valores centrales en la organización de la sociedad a la empresa y sus regulaciones, se produce un fuerte desplazamiento de la lógica nacional-estatal sobre la que se organizó el trabajo hasta no hace más que unas décadas atrás, que entra en crisis por la superposición de otras lógicas (lógicas globales e individualistas a la vez) y porque en su ámbito ahora operan agencias externas no controladas por él, principalmente en el ámbito económico pero no sólo en él.

Como regulación del trabajo, las políticas de gestión entran en competencia con las regulaciones locales aunque con la ventaja que en ambientes de fuerte orientación política neoliberal, como el latinoamericano, éstas ya se encuentran cuestionadas por los procesos de flexibilización y desregulación, a favor de una supuesta libre regulación del mercado, que favorece la aplicación de estas prácticas a las que se les otorga un fuerte impacto en términos de compromiso, competencia, eficacia en la reducción de costos, calidad y flexibilidad como valores positivos en una economía de mercado. *El resultado es una fuerte erosión de los marcos de regulación del trabajo existentes.* Por otra parte, bajo el supuesto que los intereses divergentes de los trabajadores pueden cambiar, o bien, pueden cambiar de referencia, dados los riesgos similares para trabajadores y empresas referentes a los peligros derivados de un ambiente de fuerte competitividad, la

nueva regulación deviene fuerte mecanismo de alineación de lo individual a la organización.

Y aunque esto fue así también en las organizaciones modernas, donde las finalidades generales de la organización se impusieron por encima de los intereses particulares de los individuos atendiendo a la naturaleza esencialmente cooperativa de sus miembros (Ibarra Colado, E., 1999). Y del que surgió el pragmatismo actual que es “devoción por los principios organizacionales” que llevó a que “*lo bueno para el individuo sólo puede surgir de las organizaciones modernas*” y que “*toda conducta de los individuos o de los miembros de las organizaciones debe ser positiva para el crecimiento organizacional*” (Scout y Hart, 1989), sin embargo, entonces, tales intereses eran enmarcados en los principios generales del Estado de derecho que asumía el carácter de actor social central en la organización de la sociedad. En el presente, la responsabilidad se entiende más allá de los gobiernos locales y se instala en el individuo (se le atribuye) y lo global conecta no sólo con lo local, también con lo personal. El cambio ya no se considera un proceso colectivo de búsqueda de opciones generales de lo social, sino un proceso de adaptación, mejora y "autoayuda" individual para soportar la transformación permanente de las condiciones de y en la empresa (Jonson, 1998).

Siguiendo a McClelland (1961), citado por Alonso (2001) “*Las contribuciones funcionales de los colectivos a la organización –y la valoración de la cualificación como reconocimiento colectivo del lugar político del trabajo en el proceso productivo son sustituidos en el discurso de las competencias, por una medida a la adhesión a los valores de la promoción personal, en lo que no es otra cosa que volver a apelar a la ya vieja cultura del logro, sirviendo esto como telón de fondo para exigir la no conflictividad, la aceptación absoluta de polivalencias y sobrecargas de tareas impuestas, así como la no formalización explícita de un catálogo de derechos y deberes laborales específico y estabilizado*”. Demuestra entonces, “*que lo emocional colocado en medio de las relaciones laborales tiene unos efectos disolventes espectaculares y que el discurso contra la burocracia y a favor de "las personas" al realizarse sin los instrumentos institucionales de garantía social y control democrático típicos de "la razón moderna", sólo sirven para generar un episodio más de la "corrosión del*

carácter" (Sennett, 2000) y "el acoso moral" (Hirigoyen, 1998) del capitalismo de la flexibilidad absoluta".

Despolitizado el lugar de trabajo y apropiada la subjetividad del trabajador, las nuevas regulaciones son promovidas desde la propia dimensión política local que desregula y flexibiliza de manera de presentar una gestión compatible con el nuevo espíritu del capitalismo que se justifica en la imposibilidad de la existencia de regulaciones y garantías sociales porque éstas anulan la capacidad de competencia de las empresas y los territorios (Boltanski y Chiapello, 1999). El resultado es la erosión de los marcos de legitimidad política de esta cultura nacional a favor de un espacio destitucionalizado, flexibilizado e individualizado, lo más despolitizado que se pueda haber pensado, que se crea en torno a la empresa¹⁵⁶.

Al debilitarse las justificaciones racionales en torno a valores (justicia redistributiva, democracia social) la única salida es apelar al contrato individual liberal y privado sin referencia a la negociación colectiva o a una normativa laboral generalista que sólo puede estar basado en relaciones de confianza. Siguiendo a Alonso, *"el nuevo discurso del gerencialismo hace suya como conquista la recuperación de lo personal que, bajo formas como "imaginación", "creatividad" o "riesgo" dan nuevamente significado a las categorías weberianas de poder carismático, considerada tradicional y posmoderna, colocándola en el interior de la empresa dando fin a la moralidad derivada de la institucionalización de la racionalidad del trabajo propia de la burocracia fordista que ya ha dado sobradas pruebas de su falta de eficiencia"* (ibídem).

En síntesis, las grandes transformaciones en juego durante esta etapa pasan por una importante recodificación del lugar del Estado pero también por una redefinición del lugar del sujeto. La reactivación a nivel general de los principios del mercado, la eficiencia y la competitividad y la devaluación o reconfiguración de nociones "sociales" como solidaridad y pertenencia (nacional, clasista, etc.) en esta lógica de flexibilidad y desregulación que bien describe Castel apelando al concepto de "desafiliación" y que

¹⁵⁶ Proceso que Lash y Urry (1998:324 y ss.) denominan "capitalismo desorganizado".

llevaron lógicamente a Foucault a pensar en como se realinea ahora el sujeto en estos nuevos espacios.

La *empresa* en oposición a la *fábrica* marca el referencial de las sociedades del control, indica Deleuze (1995)¹⁵⁷. Mientras la sociedad disciplinaria era una permanente, perseverante fábrica que producía energía social, además de producir sujetos (subjetividades)- la imagen que evoca la sociedad disciplinaria de Foucault es la de flujos de energía condensada y codificada en una matriz colectiva-, por el contrario, la sociedad del control se presenta como una máquina que libera energía de sus miembros que pasa para el propio gobierno de la empresa. Dentro de una mentalidad mucho más cortoplacista, la sociedad del control más que disponer de un “*master planning*” de diseño general, su racionalidad usa una lógica reactiva de “recomponer” las relaciones allí mismo donde se producen los problemas. Esta reacción debe producirse con gran celeridad y con enorme flexibilidad y para ello demanda creatividad y capacidad inventiva de sus miembros. Por eso lo más interesante del control reside en que no pretende crear sujetos sino “modularlos”, no hay individuación con respecto a la masa ni estigmatización, sólo se cifra a los individuos para determinar ciertas posibilidades de acceso a la información y, por lo tanto, de movimiento¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Deleuze, G. (1995) *Post-scriptum sobre las sociedades del control*. En Deleuze, G. Conversaciones 1972-1990, Pre-Textos, Valencia. Aparecido por primera vez en L'Autre Journal, num.1 mayo de 1990.

¹⁵⁸ Así describe Deleuze (1995) las sociedades del control: “*Los encierros son moldes, módulos distintos, pero los controles son modulaciones, como un molde autodeformante que cambiaría continuamente, de un momento al otro, o como un tamiz cuya malla cambiaría de un punto al otro. Esto se ve bien en la cuestión de los salarios: la fábrica era un cuerpo que llevaba a sus fuerzas interiores a un punto de equilibrio: lo más alto posible para la producción, lo más bajo posible para los salarios; pero, en una sociedad de control, la empresa ha reemplazado a la fábrica, y la empresa es un alma, un gas. Sin duda la fábrica ya conocía el sistema de primas, pero la empresa se esfuerza más profundamente por imponer una modulación de cada salario, en estados de perpetua meta estabilidad que pasan por desafíos, concursos y coloquios extremadamente cómicos. ... La fábrica constituía a los individuos en cuerpos, por la doble ventaja del patrón que vigilaba a cada elemento en la masa, y de los sindicatos que movilizaban una masa de resistencia; pero la empresa no cesa de introducir una rivalidad inexplicable como sana emulación, excelente motivación que opone a los individuos entre ellos y atraviesa a cada uno, dividiéndolo en sí mismo. El principio modular del "salario al mérito" no ha dejado de tentar a la propia educación nacional: en efecto, así como la empresa reemplaza a la fábrica, la formación permanente tiende a reemplazar a la escuela, y la evaluación continúa al examen. Lo cual constituye el medio más seguro para librar la escuela a la empresa*”. Tomado de Quiñones, M. y Supervielle, M. (2003)

Estas nuevas situaciones aparecen acompañadas de nuevas formas de identidad que necesariamente requieren de estas nuevas formas de control, distintas del control que emana de la disciplina que posibilita el panóptico, que es el “sentir la mirada del otro”. La disciplina, nos señaló Foucault, es un “arte del cuerpo” pero en la empresa la vigilancia pierde de vista el cuerpo y opera por control. Concretamente las principales diferencias entre estas dos anatomías del poder se hallan en que la disciplina se caracteriza por operar sobre el cuerpo, requerir un establecimiento, requerir encierro, entrenar el cuerpo desde un punto cero –cada establecimiento disciplinario empieza el entrenamiento de cero-, tener una duración larga, discontinua e infinita, constituir a los individuos como objetos y producir sujetos. Frente a esto, en la era del control no se actúa sobre cuerpos sino sobre movimientos, no se requiere un lugar de encierro sino participación, no se necesita un establecimiento sino sólo un régimen de socialidad. Este siempre se ejerce a corto plazo, es puntual, continuo e ilimitado. La otra diferencia reside en la cuestión de la modulación: la lógica de la disciplina era crear subjetividades, en la lógica del control se crea socialidad.

En opinión de Deleuze, junto a la crisis de las instituciones de encierro comienzan a aparecer nuevas formas de control: "*formas ultrarrápidas de control al aire libre*", formas que han sido posibles, fundamentalmente, sobre la base de la creciente informatización de lo social. Informatización que permite vertebrar un “control continuo” y una “comunicación instantánea” como características centrales de las sociedades postdisciplinarias (Deleuze)¹⁵⁹. El uso de la informática permitiría operar a un nivel invisible, el nivel de las matrices numéricas, la codificación digital y su circulación, generando un flujo de información que permite mantener observados a los individuos pero una observación donde el sujeto, a diferencia del panóptico no emana de la mirada del otro, porque el otro no tiene que estar físicamente presente. La informatización remite a materialidades fluidas, una decisión económica, un empleado, las relaciones laborales, son sólo algunos de los elementos que fácilmente se convierten en secuencias numéricas y en “simulaciones”¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Ob.cit.

¹⁶⁰ “Miles de empleados, así, se constituyen en una mera base de datos manejable por un único individuo a kilómetros de distancia. Simulaciones perfectamente reales, pero cuya materialidad ya no hace referencia a algo sólido, tangible y visible, sino a un material fluido, invisible y móvil (...) La realidad que nos abre la simulación ya no se trata de sentir la mirada del otro

Es en estas tres dimensiones de lo local: lo individual, lo colectivo y lo político estatal, en las que se sustenta el predominio de la economía sobre la política configurando un tipo de sociedad no Estatal, en apariencia sin política, aunque con un fuerte sustento en la política local que controla desde una dimensión que es dimensión política -económico.

Es en base a estas paradojas es que se construyen las dos caras sobre las que los procesos de globalización alcanzan su unidad en la diferencia entre cultura organizacional y cultura del trabajo nacional, entre descentralización de la gestión local y centralización del poder.

VII. A MODO DE SÍNTESIS

Hemos analizado hasta aquí a la organización multinacional como la puesta en escena de un orden simbólico del que se deriva la necesidad de objetivar determinados signos, naturalizarlos para organizar la acción, enfatizar significados y significantes en una operación instantánea de creación de códigos de orden global.

En base al análisis del discurso organizacional, nos abrimos a la comprensión de los efectos de este discurso en tanto herramienta de gestión global. Como indicadores de estos procesos se rastrearon dos momentos de articulación de lo global y lo local. Uno, referido a los procesos de estratificación y segmentación de los trabajadores, que refieren a una dimensión objetiva de los procesos de comunicación iniciados por la multinacional. Otro, referido a los mecanismos de intervención sobre los aspectos subjetivos que hacen a un proceso de integración a esta comunicación y de los cuales depende la multinacional para legitimar su modelo de intervención global. Una vez ubicado el trabajador respecto a las distinciones que operan en base a estos procesos, los cambios en la gestión siguen operando sobre él, individualmente y cotidianamente, a través del cambio funcional. Esto nos ha llevado a reafirmar que este modo de

sino que sentimos que estamos al lado de otros muchos sin que éstos estén presentes físicamente, compartimos espacio, tiempo y acción con miríadas de personas no localizables geográficamente e imposible de identificar temporalmente” (Tirado, F.; 2000)

intervención de las multinacionales, la elección de un modelo de coordinación internacional, se funda en el poder atribuido a las jerarquías.

Identificamos el modelo de intervención de estas empresas, por tanto, dentro del modelo jerárquico de coordinación, selección que se justifica en que permite mejor forma de adaptación de estas empresas a las contingencias a las que les somete el sector financiero, un sector caracterizado por un incesante proceso de cambio. Estos cambios, que pueden ser descritos como la instalación de la flexibilidad como modelo renovado de actividad en el sector exige una serie de transformaciones a nivel de los procesos de trabajo, de su organización, de los individuos, del papel de los conocimientos, y del trabajo. Y estas transformaciones poco a poco se van imponiendo en la actividad bancaria a través de la generalización de las herramientas de gestión y los dispositivos de control que se crean en torno a éstas. Estos referenciales cuestionan las funciones que tradicionalmente han realizado los sindicatos y le llevan a reposicionarse frente a la flexibilidad con que actúa el sector, asumiendo nuevas funciones.

Justamente, este vertiginoso proceso de cambio en las organizaciones que para algunos es el rasgo dominante del capitalismo actual y denominado “desorganizado”, se expresa en la fuerte tendencia de expansión geográfica y de ampliación, con concentración del negocio y diversificación de las actividades con énfasis en los principios de competitividad, adaptación, integración, calidad, compromiso con el cliente, etc. que realizan los bancos analizados.

En efecto, la rapidez de movilidad, la capacidad de actuar eficazmente independientemente de la distancia y la libertad de movimientos que ofrece la inexistencia de compromisos localizados –o su carácter fácilmente revocable- son hoy los principales factores estratificadores con que operan estas empresas financieras a escala mundial y los usan como referente que alinea la actuación de todas las empresas del Grupo a escala mundial, imponiéndose como los códigos que permiten hacer distinciones entre filiales, entre áreas de negocios, entre trabajadores y más. Siendo este rasgo a nivel local el primer factor de sometimiento de los Estados al poder de la multinacional, que lleva a éstos a planificar sobre la dimensión de lo global antes de hacerlo sobre el interés nacional.

En esta función hemos remarcado dos efectos de las herramientas de gestión. Por un lado, la *neutralización de la voluntad de los trabajadores considerados individual o colectivamente*. En tanto esta representación cumple la función de “modular”, en oposición a “moldear” la subjetividad, un aspecto importante de lo organizacional no será tanto como logra imponer algo a otros (moldear) sino aquellas acciones orientadas a regular o dirigir otras acciones, a “estructurar el campo de acción del otro”. Y al hacerlo, se está definiendo los sujetos así como un modelo de relacionamiento (de relaciones laborales a nivel de empresa) entre los mismos.

En este sentido cobra importancia en nuestro análisis la “visión del mundo” que se trasmite en el discurso, la forma en que son concebidos y narrados los problemas que se mencionan y la presentación de los mismos como fenómenos implicados en una relación lineal entre trabajador individual-resultados de la empresa. Bajo estas condiciones la aceptación de estas prácticas lleva implícita la selección de unos riesgos y la “atribución” al trabajador de la responsabilidad sobre el control de estos riesgos, por ejemplo, en los efectos para el futuro de la empresa de posibles conflictos que puedan surgir en la relación laboral o, por el contrario, en los efectos para el control de estos riesgos de mantener una actitud de compromiso e identificación con los valores de la empresa. Surge así el consenso como una dimensión central sobre la que se estructura la comunicación global.

Por otro lado, el tratamiento de *lo local como funcional a lo global*. La expansión del poder global a través de la gestión local de las diferencias. Esto no carece de relación con el punto anterior, si bien las unidades de negocios y sus trabajadores ven ampliadas sus cuotas de poder, este poder es un poder fundamentado en la expansión de las fuentes, cualquiera de ellos puede esperar que la empresa admita una práctica local y de este modo dejar al libre albedrío de las unidades la decisión sobre una práctica u otra, o de los trabajadores a participar en ellas, pero el *management* siempre podrá decidir sobre su ajuste a los principios de eficiencia, competitividad, calidad, siendo que este colectivo también está sometido a los dispositivos de control que conllevan estas prácticas.

Pues esta expresión de la organización como sujeto enunciador no se realiza con la intencionalidad explícita de comunicarlo. Con lo que su lectura ha implicado iniciar un trabajo de deconstrucción del discurso, de abordaje de las categorías fundamentales con las que la empresa comunica constituyendo valores, creencias y una actitud mental (motivación) hacia obligaciones que se presentan como esperadas dentro de la relación empresa-trabajador, bajo la premisa que, al asumirlas, el trabajador se compromete con un futuro que es definido en términos de un “futuro deseado” para la organización y para él mismo como trabajador. Otra paradoja de la organización, dado que una organización no puede ser definida como una suma de individualidades ya que tanto los trabajadores como las reglas que definen su pertenencia a la organización son, por definición, siempre contingentes.

Con este estudio de la trayectoria comunicacional de la organización hemos dado cuenta de los límites que la intervención de la multinacional aporta a las posibilidades de actuación de lo local (efecto organizacional). A la vez, que nos ha permitido penetrar en el conocimiento de la contingencia, en el sentido que la elección de tal modelo de intervención, como toda toma de posición, no es una acción carente de riesgos, riesgos que son inherentes a esta etapa del capitalismo.

En tal sentido señalábamos que no está claro que estas prácticas “realmente logren”, por ejemplo, “la implicación del trabajador”, pero mucho menos que se orienten simplemente a movilizar al trabajador a aceptar órdenes de la empresa, sino que contribuyen a la comprensión de un proceso (comunicativo) mucho más complejo que dirige la casa matriz y por el cual la empresa se moviliza para *imponer* una conducta a actores locales, más flexible, menos sujeta a reglas estáticas y perdurables.

Este proceso se repite infinitamente y es recursivo. Las empresas permanentemente sostienen a todos los niveles la eficacia del discurso de la implicación y de la competitividad, adhiriendo a la opinión pública, a los gobiernos nacionales, a otros empresarios e, incluso, a los trabajadores que también asumen responsabilidades en el proceso de control de riesgos. El trabajador tendrá que dar cuenta por sí mismo de tal situación, fragmentando de este modo su identidad en múltiples discursos. Entre estas respuestas cobra relevancia un *discurso individualista*, que las herramientas de

gestión logran desarrollar a través de la proyección individual de un futuro de movilidad social individual, familiar, profesional y, por otro, un *discurso de adhesión a la empresa* que toma relevancia en la medida que la empresa asume una situación de fragilidad frente al mercado y la competencia, mientras que los trabajadores perciben que su futuro está irremediamente unido a la suerte de la empresa en que trabajan. Es por estos mecanismos que el sentido de las herramientas de gestión tiende a imponerse, estabilizándose y por lo que a pesar de su comportamiento paradójico, las organizaciones subsisten.

Estas conductas paradójicas que rigen el funcionamiento del sistema multinacional serán las que permanentemente estructuren la organización corporativa multinacional. Lo que Bourdieu denominó, como ya hiciéramos referencia, una *política de la despolitización*.

Sin embargo, y esta es la tesis a la que nos abrimos en el siguiente capítulo, en la medida en que el trabajador “toma conciencia” de la dinámica en la que se mueve la organización y asume este lazo entre la organización y su propia actuación accediendo a participar en la dinámica organizacional dentro de una “sociedad de riesgos” que, de no poder ser controlados tendrán amplias consecuencias en sus vidas, también se abren a la posibilidad de reflexión, al reconocimiento que hacen los sujetos de ser partícipes de la nueva sociedad y de sus destinos, aun cuando sea desde la perspectiva de la fatalidad. Esto le garantiza a la multinacional la aceptación de su modelo de intervención sobre un clima de consenso. Sin embargo, esta aproximación del sujeto a una mayor capacidad de autonomía en su trabajo, a una mayor responsabilización y acceso a los conocimientos para un mejor desempeño, le pueden estar otorgando una mayor capacidad de acción, esto es, capacidad de revelar su situación local desde una acción política, política de la cotidianeidad, intentando incidir en las situaciones siempre renovadas de interacción a los que les somete la nueva organización del trabajo y el propio sistema de gestión.

La desmistificación del discurso multinacional a partir de la deconstrucción y de la revelación de los mecanismos por los cuales ésta logra intervenir y de los efectos logrados en los que avanzamos en este capítulo, creemos abre a la posibilidad de

deslegitimar su actuación. En este sentido es que hemos otorgado al análisis del discurso organizacional un carácter instrumental que nos permitió ampliar la comprensión respecto de los procesos de comunicación en una multinacional. Algo que permite la comprensión de quienes dirigen, como lo hacen, desde donde, las regularidades del poder, poniendo de manifiesto sus contradicciones y paradojas. Todo lo que entendemos nos facilita un tipo de comprensión política de la comunicación de carácter global.

CAPÍTULO QUINTO

LA LOCALIZACIÓN DE LO GLOBAL

El objetivo de este capítulo es dar cuenta de la contingencia a la que está expuesta la multinacional en lo local. La que será abordada por la observación de la dinámica que se genera en la articulación de una herramienta de gestión global en el medio local. Esto significa reflexionar sobre los dispositivos que acompañan a la herramienta en el ámbito de la filial. Algo que en términos de la teoría del actor-red podría ser definido como “*los tipos de arreglos que se realizan entre los hombres, los objetos, las reglas y las herramientas de gestión*”¹⁶¹.

En el análisis iniciado en el capítulo anterior hemos tendido a demostrar que las grandes transformaciones en juego bajo el paradigma de la empresa multinacional pasan tanto, por una importante recodificación del lugar del Estado como por una redefinición del lugar del sujeto. Es decir, de que forma, la reactivación a nivel general de los principios del mercado, la eficiencia, la competitividad y la devaluación o reconfiguración de nociones “sociales” como solidaridad y pertenencia (nacional, clasista, etc.) en esta lógica de flexibilidad y desregulación¹⁶², ha llevado a pensar en como se realinea ahora el sujeto en estos nuevos espacios.

Por ejemplo, se visualizaba como en el trabajo empiezan a adquirir relevancia los discursos contruidos sobre la revalorización de la figura del individuo libre y responsable, inyectándose a los individuos de una conducta empresarial¹⁶³ que comienza a reemplazar la pasividad y la dependencia propia de la sociedad industrial moderna¹⁶⁴. El trabajador, como cliente interno, asume el lugar de un nuevo sujeto

¹⁶¹ Supervielle y Quiñones (2000: 416-20) *op.cit.*

¹⁶² Que bien describe Castel (1995) con el concepto de sociedad desafiadora y Foucault como sociedad del postdisciplinaria.

¹⁶³ Cfme. Burchell, G. (1993:267-282).

¹⁶⁴ Donde las solidaridades y las responsabilidades colectivas, a la vez que daban importantes garantías y reducían con ello las incertidumbres existenciales, le quitaban peso a la autonomía personal. Cfme. Rose, N. y Millar, P. (1992:173-205)

estimulado permanentemente a ser activo y a responsabilizarse de sus actos, a tomar su destino en sus propias manos, es impulsado a asumir su propia conducta como una “empresa”. En todos los ámbitos se apela a esta capacidad autorreguladora de los individuos.

En este capítulo nuestras preguntas giran en torno a ¿qué sucede cuando el trabajador y, sobre todo, el Sindicato, se manejan activamente respecto a estas prácticas que les estructuran en su comportamiento y empiezan a reflexionar en las formas de influir sobre el trabajo aportando sus propias interpretaciones de estos códigos? Esto significa invertir nuestra observación, ya no importa tanto los trabajadores como receptores y en tanto son modulados y producidos por el discurso multinacional sino, los trabajadores como emisores, cómo receptionan estas herramientas y las usan para comunicar un sentido y en que medida este sentido desborda el sentido propio de la herramienta. Ello es particularmente importante porque podremos entender cómo las categorías de la multinacional se especifican en el mundo social local y cómo o en base a qué categorías alternativas es posible se constituya el contra poder.

Pero antes de desarrollar estos aspectos, pareció conveniente iniciar el capítulo con una somera presentación del sistema financiero local como marco para comprender las características atribuidas al entorno de este sistema multinacional, ambiente con el que lo nacional y lo multinacional comunicarán, realizando las selecciones pertinentes para construir su estrategia de actuación en el orden local. Dada la mayor vulnerabilidad de los mercados financieros latinoamericanos no es extraño entonces encontrar ciertas particularidades de la cultura financiera uruguaya en su necesidad de afianzarse en un mercado que además de muy grande es altamente competitivo -sobre todo debido al interés que está despertando frente a los bancos españoles. La búsqueda de alternativas para la mejora de la competitividad del sector financiero, el establecimiento de mecanismos de control sobre los bancos en dirección de evitar que se retiren a su antojo sin ningún tipo de sanción, el establecimiento de normas de supervisión y transparencia son sólo algunos de los temas a los cuales los actores locales abren su reflexión frente a tal situación.

A continuación, se aborda el comportamiento de las multinacionales en el medio local, como hacen frente a esta complejización del entorno, lo que hemos incluido en el apartado “*Límites de posibilidad de un sistema de relaciones laborales local o las condiciones que hacen posible un sistema de relaciones laborales global*”, para luego, adentrarnos en el análisis del objetivo específico de este capítulo: “*La globalización como articulación*”. Bajo este último apartado sostenemos que, frente a la idea de lo local como un dato presentado por la multinacional, existe la posibilidad de empezar a pensar lo local como un espacio-tiempo en permanente construcción.

En el capítulo haremos especial énfasis en la respuesta sindical bajo el entendido que esta investigación apuesta a este actor reclamando la necesidad de una inserción reflexiva que invocamos como posibilidad para que éste aumente su poder en un contexto de decaimiento de la fuerza del mismo si la evaluamos en términos de sus cotizantes o adherentes y de su ideología tradicional.

Proceso que, como veremos, 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 el poder de su escepticismo sobre sus fundamentos y resultados prácticos. Como indica Callejo (1998) en este momento “*los sujetos observados pueden utilizar su conocimiento como «sociólogos espontáneos» o su escepticismo*”¹⁶⁵ contra la aplicación de unas prácticas, desconfiando de tales aplicaciones. Con ello, se entra en la política de la gestión, algo que ha estado siempre en el centro cuando se confronta la reflexividad local con la aplicación de una herramienta global. Hablamos entonces de individualización que acrecienta la reflexividad y reflexividad que acrecienta procesos de individuación, entrando la acción de la multinacional en un círculo paradójico que fija los propios límites de su modelo de intervención.

¹⁶⁵ Cfme. Callejo (1998: 38)

I. SISTEMA FINANCIERO URUGUAYO: SU CARACTERIZACIÓN

El Decreto Ley N°15.322 del 17/09/82 (Sistema de Intermediación Financiera) y la Ley N° 16.327 del 11/11/92 son los que reglamentan los aspectos centrales del sistema bancario del Uruguay. El intento del Decreto del 82 era fomentar la competencia en el sector financiero para permitir alguna entrada y establecer algunas “reglas de juego” generales en un mercado financiero liberalizado. Por el Art.25 de este mismo decreto se establece el secreto bancario, algo que ha sido valorado como un elemento diferenciador del sistema bancario uruguayo en la región, ya que se establece que su levantamiento está limitado a la orden del Poder Judicial.

Secreto bancario, que Uruguay carezca de impuesto a la renta de la persona física, las particularidades del sistema de Impuesto al Patrimonio y, en general, que los activos financieros tengan exoneraciones impositivas, sumado a la liberalización de la entrada y salida de capitales y de la tasa de interés, la eliminación de controles a la compra-venta de moneda extranjera, etc., todo ello configura un conjunto que fue proyectando la imagen de un centro financiero regional.

Frente a esto, sin embargo, un control centralizado en el Banco Central del Uruguay (BCU) por medio de la actuación de cuatro entes reguladores y ciertas reglas de apoyo sobre responsabilidad patrimonial, regulación prudencial sobre el riesgo crediticio, la responsabilidad patrimonial del Banco, la identificación de deudores, sumados a un conjunto de normas de auditoria externa, hacen que la apertura del sector financiero uruguayo se haya dado en un marco de regulación que brinda seguridad a todos los agentes intervinientes porque aleja las posibilidades de corrupción y fraude a través de la aplicación de normas de derecho financiero internacionalmente aceptadas¹⁶⁶.

Es a partir de los noventa que la operativa financiera uruguayo se amplía y moderniza, incorporando un concepto más extenso de lo financiero. Se puede afirmar que esta fisonomía del sistema financiero resulta de un proceso que se inicia con el

¹⁶⁶ Un elemento central para ello, es el caso de diferencias en la aplicación del régimen jurídico equitativo y sin discriminación de jurisdicciones o de nacionalidades.

Decreto ley 15.322 antes mencionado que crea a través de su artículo N°4 las Instituciones Financieras Externas (IFE) (Cladera, 2000).

A partir del siguiente año comienza un proceso que ya no va a detenerse de constitución de las IFE, primero por medio de la transformación de algunas casas financieras ya instaladas en la plaza y luego, por la instalación de representaciones de bancos. El 12/09/90 se publica la Ley 16.131 que autoriza la constitución de bancos de inversión, con lo que empieza a permitirse que los bancos, fundamentalmente a través de sus subsidiarias o participaciones accionarias, cumplan actividades de fondos de pensión, de fondos de inversión, de aseguradoras y se vinculen a sociedades de bolsa. A partir de entonces, una serie de reformas y regulaciones (Ley N° 16.749 de Mercado de Valores y Obligaciones Negociables y la Ley N° 16.774 de Fondos de Inversión de 1996) empiezan a estructurar un mercado abierto para capitales nacionales y extranjeros y actúan en la dirección de conformar un conjunto de nuevos elementos de seguridad e incentivo a las inversiones. Comienza a consolidarse un sistema financiero altamente complejo.

En 1993 la eliminación del monopolio de los seguros sobre todo riesgo que tenía el Banco de Seguros del Estado (BSE); en 1995, la introducción en el sistema provisional de las Administradoras, la Ley N° 16.760 que desmonopolizó el mercado de hipotecas para la financiación de obras de construcción en el régimen de propiedad horizontal y, finalmente, la Ley de Inversiones N° 16.903, reafirmaron el libre ingreso y egreso de capitales y las utilidades generadas en una inversión generada en el país, abrieron una importante fuente de negocios al sector bancario privado y sentaron las bases de un nuevo producto financiero.

El sistema financiero uruguayo está compuesto, principalmente, por el sistema bancario, al que se le agrega con recientes marcados crecimientos, los mercados de valores, fondos de inversión, fondos provisionales y las compañías de seguros. Sistema que comprende a setiembre de 2001 tres instituciones públicas (el Banco Central del Uruguay, el Banco de la República Oriental del Uruguay y el Banco Hipotecario), veintiún bancos privados, nueve casas financieras, diez instituciones financieras externas (IFE) y siete cooperativas de intermediación financiera. De los veintiún bancos

privados, catorce son sociedades anónimas constituidas en el país, principalmente de propiedad de bancos extranjeros y siete son sucursales de bancos extranjeros¹⁶⁷.

En los últimos años ha habido variaciones importantes para la banca uruguaya por el retiro de dos bancos: Eurobanco¹⁶⁸ (1997) y Do Brasil (2001), así como una casa bancaria.

Recientemente, tras la crisis argentina, cuatro bancos se encontraban en procesos de liquidación manteniéndose cerrados, siendo posteriormente fusionados en una única entidad. Aunque los cambios más importantes provienen de las fusiones y las compras de instituciones a nivel internacional y nacional. Las fusiones de Santander y Central Hispano como la de BBV y Argentaria, la compra de los bancos Real por el ABN-Amro, Río y Roberts (de Argentina) por el Santander y el Hong Kong Shanghai (HSBC). El pasaje de IFE a Banco de Galicia y Buenos Aires y de Beal como el ingreso del Deutsche Bank como IFE ha aportado cambios en los últimos años. Por último, el

¹⁶⁷ De acuerdo a la legislación bancaria, los bancos extranjeros pueden crear sucursales en el Uruguay, las cuales operan bajo las mismas condiciones que los bancos constituidos en el país. Se distinguen los siguientes tipos de entidades financieras:

- i. *Bancos y cooperativas* que están autorizados a recibir depósitos en cuenta corriente y autorizar retiro de fondos depositados por medio de la emisión de cheques, recibir depósitos a la vista y depósitos a plazo de residentes
- ii. *Empresas de intermediación financiera externa (IFE)* que pueden sólo realizar operaciones entre no residentes y se ubican en un estatus diferente en cuanto a control del Banco Central.
- iii. *Administradoras de consorcio*, que son aquellos sujetos que organizan o administran agrupamiento, círculos cerrados o consorcios, cuyos adherentes aportan fondos para ser aplicados recíproca o conjuntamente en la adquisición de determinados bienes o servicios.
- iv. Empresas que participan en *leasing financiero* que serán controladas por el Banco Central.
- v. *Bancos de inversión*, que pueden operar en la recepción de depósitos de no residentes por plazos superiores a un año, contratar en el exterior créditos también por plazos superiores a un año, emitir valores mobiliarios, invertir y operar con valores muebles no fungibles para conceder onerosamente el uso de los mismos, otorgar préstamos a mediano y largo plazo
- vi. *Casas financieras* que son entidades autorizadas a realizar cualquier tipo de operaciones de intermediación financiera, salvo las reservadas a los bancos, a las cooperativas y a los bancos de inversión, reservadas a la actividad extra nacional si bien pueden realizar préstamos a residentes, no pueden recibir depósitos a la vista no a plazo fijo de residentes.

¹⁶⁸ Banco Central Hispano en el país de origen.

Estado fusionó a dos bancos que estaban intervenidos con participación de un inversor coreano con el 49%¹⁶⁹ (Cladera, 2001).

Por la evolución y composición del sistema financiero uruguayo los bancos son los principales agentes que han abordado el desarrollo de los mercados financieros. Definida la “bancarización” ya sea tomando en cuenta la relación entre el tamaño de la población y el número de sucursales, el número de empleados bancarios o los depósitos, Uruguay aparece como un país menos bancarizado que Estados Unidos o Suiza pero más bancarizada que varios países de la región, sobre todo, Argentina¹⁷⁰. Cladera (2000) afirma que la definición de las nuevas estrategias en la banca es simultánea a la identificación de las instituciones que las aplican y que en el caso de las instituciones estatales las metas y la determinación de estrategias seguramente se basan en consideraciones diferentes y no fáciles de distinguir.

En los noventa las fuerzas globales de cambio de la actividad bancaria han sido la aparición de nuevas tecnologías y con ellas la aparición estratégica de nuevos productos y sistemas, la mayor integración y globalización de los mercados que expande las fronteras de acción, los cambios en la legislación y normativa que impulsa el crecimiento de las entidades, de los mercados, de los nuevos productos y, por último, el ingreso masivo de consumidores con nuevas necesidades que reforzaba la perspectiva de un crecimiento ilimitado y exigente en cuanto a la innovación de productos. Por lo tanto, los bancos se reposicionan desde el punto de vista de los mercados. No obstante, constata Cladera que no todas las instituciones dieron una respuesta similar al enfrentar

¹⁶⁹ De acuerdo al origen del capital principal, el sistema bancario se compone a setiembre de 1999 de las siguientes instituciones (Cladera, 2000): i. de origen nacional hay seis bancos y siete cooperativas; de los bancos dos son estatales, dos son gestionados por el Estado y los otros dos tienen una integración de capital mayoritariamente nacional; ii. de EE.UU. provienen seis bancos y una casa bancaria; iii. de la Unión Europea provienen seis bancos y una casa bancaria; iv. De Argentina, están instalados dos bancos, dos casas bancarias y cuatro IFE; v. de Brasil, hay un banco y una IFE y vi. de Israel, se han instalado dos casas bancarias.

¹⁷⁰ La relación entre el tamaño de la población y el número de sucursales en Uruguay existe una sucursal cada 6500 habitantes, cifra inferior a la de Suiza (una sucursal cada 2006 en 1996 y que EE.UU. (una sucursal cada 3951 habitantes) pero superior a la de Argentina (un establecimiento cada 8289 habitantes). Uruguay tiene un empleado cada 250 habitantes y en Suiza uno cada 66, en EE.UU. uno cada 169 y en Argentina, un empleado cada 324 habitantes. En cuanto a los depósitos con relación a la población total, en Uruguay alcanzan unos US\$

las fuerzas enumeradas, planteando que la reacción estratégica se determina en función del grado de interés en el mercado local, lo cual, puede estar incluso definido en el marco de una estrategia global de bancos internacionales.

De acuerdo a los antecedentes revisados acerca de los agrupamientos de bancos que actuaron siguiendo diversos comportamientos de grupo estratégico¹⁷¹. Por un lado, el banco Santander en un informe sobre sus actividades en América Latina (Santander Investment, 1997) establece que los bancos similares que compiten con él en Uruguay son: Comercial, Montevideo, Boston, Citibank y Sudameris. La consideración principal para esta asimilación radica en el desarrollo de productos similares (Cladera, 2000). Noya (1998) propone "... algunos bancos (Comercial, Boston, Citibank, Santander) comenzaron a aplicar las estrategias bancarias que surgían en los países desarrollados"; agrupándolos tras una estrategia similar, constituyendo un grupo estratégico con ellos.

Más recientemente, Amarante (1999) clasifica los grupos estratégicos en el sector bancario agrupándolos en: *Grupo 1*, integrado por los bancos estatales y gestionados "*tienen escasa diversificación y baja innovación de productos*", *Grupo 2*, está "... *integrado por aquellos bancos que mostraron mayor dinamismo en los últimos tiempos... por la amplia gama de productos y servicios que ofrecen, la innovación introducida tanto a nivel de productos como de servicios y la imagen de eficiencia que los diferencia del resto*". Estaría conformado por los bancos Comercial, Montevideo, ABN-Amor, Santander, Boston y Citibank; *Grupo 3*, "...*formado por aquellos bancos que el mercado interno no presenta especial interés*": Republic, American Express, Discount, Surinvest, Real, Nación Argentina y Do Brasil. El *Grupo 4* es el de los "...*bancos que han mostrado poco dinamismo... y que no parecen tener una estrategia definida*", como Francés (BBV), Centro Hispano, Exterior (Argentaria), ING y Sudameris.

Considerando estas clasificaciones el trabajo de Cladera (2000) considera que hay tres estrategias principales. La estrategia centrada en la expansión en el mercado

4.000 por habitante, En EE.UU. U\$S 12.100 y en Argentina U\$S 2.020 al 31 de diciembre de 1997.

local, presenta las siguientes características comunes: “ (i) en el caso de filiales de bancos extranjeros, se trata de llevar adelante la estrategia global de la entidad que, en general, se identifica con el desarrollo de la banca universal; (ii) estos bancos han aumentado el número de funcionarios como de sucursales; (iii) los cambios en la gestión de recursos humanos a través de la calificación de éstos y la tercerización de las funciones que no se basan en el recurso informacional o específico; (iv) la introducción de nuevos productos los identifica como bancos innovadores y dinámicos; (v) actúan en casi todos los mercados con importante presencia”.

En cuanto al resto, aquellos que no se inclinan a la estrategia local, su énfasis estaría puesto en la banca mayorista y operaciones con no residentes (American Express, Francés, Republic, Do Brasil y Nación Argentina) y en cuanto al grupo sin estrategia definida estaría constituido por bancos gestionados y bancos privados como el ABN-Amro, ACAC, Surinvest, ING Bank, Discount, Sudameris y Lloyds, que no estarían decididos a atender las necesidades del consumidor local ni tampoco a desarrollar las estrategias desplegadas a nivel mundial por sus casas matrices, sugiriendo, tal vez, debilidades en materia de gerenciamiento local.

La plaza uruguaya ha integrado a la oferta una amplia gama de nuevos productos, liderando estos procesos los bancos que siguen estrategias globales. A modo de ejemplo: (i) la constitución del primer fondo de inversión en 1992 por Citibank, (ii) “home banking” de Banco Santander, (iii) la diseminación de las redes de cajeros automáticos y su interconexión; (iv) el desarrollo de las tarjetas de crédito por empresas nacionales, que luego son compradas principalmente por BankBoston y Santander; (v) el reingreso al mercado de hipotecas liderado por el Banco Comercial; (vi) la constitución de cuentas combinadas en moneda nacional y extranjera y con tarjetas; (vii) los fondos de pensión; y (viii) las agencias automatizadas en grandes superficies comerciales. En la base del desarrollo de todos estos productos está el avance en los procesos de información y comunicación y la búsqueda de calidad, actuar en tiempo real logrando toma de decisiones inmediatas a las necesidades del cliente, como el aumento de la clientela. Tantos cambios han abierto una amplia gama de opciones a los

¹⁷¹ Se entiende por grupo estratégico un conjunto de empresas de un sector de actividad que siguen una misma o similar estrategia. Es decir, las firmas realizan las acciones similares que

consumidores uruguayos lo que han intensificado la competencia, otorgándose a la publicidad un rol importante en la presentación del conjunto de los productos y los servicios como en la creación de las estrategias de fidelización del cliente a la institución.

Por otra parte, como uno de las innovaciones que mayor efecto ha tenido en la plaza uruguaya, la literatura tiende a poner el énfasis en las tercerizaciones (Libonatti, 1999; Bergara, 1999; Cladera, 2000). Libonatti refiere a estos cambios desde la perspectiva de la reducción de los costos explicando que con esta estrategia las empresas bancarias intentan fundamentalmente transformar los costos fijos en costos variables, trasladando las incertidumbres y variaciones del mercado hacia empresas terceras, lo que supone también una sustitución de una relación jerárquica interna en los bancos que afecta el salario porque tiende a sustituir trabajadores con salarios más altos por trabajadores con salarios y beneficios menores. El mismo autor tiende a enfatizar las tercerizaciones como cambio en la relación contractual, donde se tiende a sustituir una relación jerárquica interna en los bancos por una relación mercantil externa, así como también un nuevo relacionamientos entre las empresas apoyadas en la complementación y la subcontratación. En cuanto a las actividades más afectadas, señala el servicio de procesamiento de datos y el contrato externo a profesionales, seguidos por los rubros de limpieza, seguridad, transporte de valores, conteo de dinero, mensajería, contabilidad e informativa, todas actividades que involucran activos de baja especificidad y/o incertidumbre estratégica.

En conjunto, el carácter más dinámico de los bancos que siguen una estrategia global ha derivado en un mayor dinamismo que el resto de la banca privada y dentro del sistema bancario en su conjunto, demostrando tasas de crecimiento mucho más elevadas que las consideradas en general y, aunque la lucha por ganar posiciones entre estos bancos ha sido despiadada, ha tendido a configurarse una situación de segmentación del mercado, ya que ninguno de los bancos considerados como líderes se han adherido a un mismo sector de actividad, excepto las familias y al sector financiero. Banco Santander, Boston y Citibank ocupaban en el año 1998 en general una posición superior en cuanto a la porción de mercado que detentaban al inicio de los noventa apareciendo

procuran una posición ventajosa frente a la competencia

normalmente dentro de las tres primeras posiciones algo que los coloca en un lugar siempre de liderazgo hacia fines de la década de los noventa. Santander es considerado líder en el mercado de hipotecas, Banco de Boston y Banco Comercial han tenido una estrategia agresiva en los últimos años en el mercado de tarjetas pero Santander lidera una de las tarjetas de mayor alcance en el país, en el mercado de los fondos de pensión han pasado a tener el liderazgo República (BROU) y el Comercial, desplazando en los últimos años al Santander que viene en franco retroceso.

En conclusión, los bancos uruguayos han introducido cambios en su estrategia tanto a nivel internacional como a nivel local. Esto ha repercutido en un cambio de las funciones y de la organización del trabajo lo que, a su vez, tiene un gran impacto en el desarrollo de la fuerza de trabajo en sí y a las calificaciones buscadas. En este proceso la banca extranjera ha cumplido un rol determinante. Este ajuste de la fuerza de trabajo a los nuevos requerimientos del trabajo bancario se realizó a través de diversos mecanismos:

- A través de la renovación externa, o sea a través de las bajas por jubilación, anticipadas o no y por bajas voluntarias o extralvoluntarias (decesos, enfermedades, faltas graves que ameriten la expulsión, etc.). En este caso se ha ido evolucionando ya que si bien algunos bancos serían favorables a acelerar el retiro de funcionarios cercanos a la jubilación, en la actualidad no logran despertar demasiado apoyo dado que no ofrecen cantidades de dinero que hagan atractivo el retiro.
- A través del recurso a la subcontratación, al trabajo temporal y a tiempo parcial.
- Muchos bancos han buscado tercerizar las tareas que no son estrictamente bancarias (mensajería, vigilancia, limpieza, etc.) y este proceso ha prácticamente culminado ya que se ha tercerizado en prácticamente todos los bancos. Lo que si aparece como novedoso es el intento de tercerizar algunas de las nuevas tareas que aparecen vinculados a las nuevas funciones bancarias (actividades vinculadas a la informática, al marketing de los nuevos productos financieros, a la “fuerza de venta” etc.). En estos casos no se trata de tercerizar funciones que antes se realizaban con cargos incorporados al escalafón, sino que directamente se realizan tercerizaciones para realizar funciones que antes no existían. Aunque también

hemos visto procesos inversos, después de haber tercerizado algunas funciones nuevas, debido a que estas tercerizaciones no cumplieron las expectativas buscadas, se busca abordar dichas funciones con el propio personal del Banco.

- A través de introducir sistemas híbridos, en donde el trabajador bancario recibe una parte de su salario con arreglo a su productividad individual o colectiva. Es decir el trabajador bancario pasa a tener una doble condición de trabajador con un contrato “típico”, por tiempo indeterminado y con todas las prestaciones legales y acordadas, por un lado, y por otro, trabajador independiente, recibiendo un sobresueldo acordado en función de su productividad. Esta segunda dimensión toma la forma de evaluaciones del porcentaje del alcance de metas fijadas previamente para el trabajador y/o su unidad operativa, y en general acordadas previamente y, bajo la forma de comisiones por productos vendidos a partir de ciertos niveles de ventas. En ambos tipos de situaciones se ha intentado que el sindicato negocie las formas, los montos y, por sobre todas las cosas, que este tipo de salario no vaya en detrimento de la unidad sindical, en primera instancia, y segundo lugar, que no perjudique a unos trabajadores por otros.
- A través de la movilidad interna y la política de gestión de carreras. Estas carreras nunca fueron demasiado transparentes en los bancos y se ha intentado darles una mayor profesionalidad a través de la participación sindical en los sistemas de evaluación. Los resultados han sido hasta ahora relativamente pobres salvo en ACAC. Más allá de los logros magros creemos que es necesario insistir sobre el tema de la evaluación pero ahora articulado al de la calificación, de las competencias y de su certificación, como mecanismo de regularización del mercado trabajo financiero y del aumento de la eficiencia del mismo.
- A través de la formación permanente, como complementaria a la anterior.

Pero para realizar esta adecuación de la fuerza de trabajo a los nuevos contextos que se presentan y a las exigencias de las nuevas actividades es necesario partir de cual es la formación inicial de los trabajadores bancarios. Al menos ésta es la creencia de los empleadores.

En términos generales existen dos modelos de reclutamiento vinculados a dos grandes modelos de políticas de recursos humanos en los Bancos. El primero recluta a sus empleados con una relativamente baja formación inicial y van desarrollando su carrera al interior de sus bancos. Este es el modelo básico existente en el Uruguay y aún es el modelo que existe en Francia, Suecia y en Alemania. Es el modelo que subyace al Convenio Colectivo actual y que tiene una serie de virtudes probadas, la principal, que garantiza la lealtad al sistema financiero de su fuerza de trabajo. La estabilidad de la misma que conlleva una construcción de una serie de regulaciones éticas que hacen que el sistema sea “confiable” por los usuarios del mismo, que las transgresiones sean vistas como excepcionales y no como la regla. Pero también tiene algunos problemas, las dificultades de adaptación a los cambios y, más aún, si estos cambios son rápidos y permanentes.

Pero este modelo, como hemos visto ya, se está transformando poco a poco en los países desarrollados en donde crecientemente se reduce el reclutamiento de personal con bajos niveles de formación y crece el porcentaje de jóvenes reclutados con estudios terciarios. De hecho el modelo que describimos se aproxima al modelo Estadounidense y japonés que exigen títulos universitarios de carreras de cuatro o dos años, según los bancos, para ser reclutados¹⁷². Sin embargo, o por el modelo de empleo vitalicio, como es el caso de Japón, o por las presiones sindicales, como es el caso de Suecia, de Francia o en menor grado, en Uruguay, existe una estabilidad que lleva a la instauración de carreras internas. No es así en el caso estadounidense en donde no existe la cultura japonesa y los sindicatos son débiles. En este país los despidos o en términos más generales, los desprendimientos del personal –sea cual sea la causa, por voluntad del Banco o del propio personal – conforman parte de la tradición de las relaciones de trabajo. Y, ello tiene su importancia por la influencia que ejerce la imagen de Estados Unidos en las regulaciones profesionales en este sector. Directamente a través de los propios Bancos norteamericanos en otros países – es el caso del *Citybank* en Uruguay – o, indirectamente, a través del liderazgo que ejercen en esta área o de las consultoras que le dan forma al modelo de Banco Americano. En estos modelos las carreras internas se han desvalorizado. Todo conforma un modelo que puede estar variando de acuerdo a

las influencias subyacentes en cada Banco y es así pues en la fase actual al no existir un sistema de desempeño de carácter universal independientemente de su contenido específico.

Hay evidencia empírica que la situación actual (falta de sistemas de evaluaciones no acordados y evaluaciones “tácitas” con las consecuentes promociones, premiaciones, etc.) repercute negativamente sobre la afiliación sindical. Se percibe que los niveles de afiliación son más bajos en las casas centrales que en las agencias y menor en las agencias que en las sucursales (la cercanía al poder hace imaginar posibles mejoras remunerativas o carreras que serían consecuencia de ésta proximidad). A la vez, se observa que las conductas de los propios afiliados son diferentes en lo que respecta a los convenios colectivos que con respecto a lo atinente a sus carreras individuales y en lo que respecta a actitudes con respecto a los compañeros y al colectivo.

Esta nueva realidad que se configura alrededor de los bancos tiene importantes consecuencias para el sistema de relaciones profesionales en el sector, ya que todas estas actividades no están enmarcadas en el Convenio Colectivo que regula las relaciones laborales en los bancos. Es decir, el segmento dinámico del sistema financiero nacional pasa a ser el que no está regulado por el sistema de relaciones profesionales bancario, en consecuencia, las fronteras del sistema de relaciones profesionales de la actividad bancaria tradicional se diluyen debilitándolo y no permitiéndole complejizarse. Mientras los bancos adquieren un margen de acción muy grande ya que no tienen ningún tipo de cultura local que se resista a sus políticas de recursos humanos en estas empresas subsidiarias, el Sindicato ve acotado su radio de influencia sólo a un segmento de la actividad del grupo: la banca tradicional. Esto le permite una maniobrabilidad muy grande para reducir el conflicto a un sector cada vez más pequeño y probar la eficacia de sus prácticas. Contra estas políticas de expansión el Sindicato ha adoptado en los últimos años la misma estrategia extendiendo la afiliación a los trabajadores de estas otras empresas, con lo que poco a poco, el sindicato deja de ser un gremio de bancarios para abarcar a todos los trabajadores del sector financiero.

¹⁷² El machismo japonés en realidad diferencia las exigencias para hombres y mujeres, a parte de estas últimas se le exige solamente dos años de estudios universitarios y, obviamente se les

Todo ello indica que el sindicato deba intervenir e incidir sobre los sistemas de gestión de recursos humanos. En el corazón de esta problemática se encuentra el empleo y el trabajador bancario y allí es donde resalta la presencia del Sindicato en el sistema de relaciones laborales del sector. Son justamente las características de sindicato y la tradición del sindicato bancario en este país lo que va a configurar el primer rasgo divergente de esta cultura local como rasgo específico de estos espacios de actuación de la Banca Multinacional que puede estar actuando como contingencia y límite para un desplazamiento de lo nacional por la lógica de lo global.

La Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU) es el sindicato del sector y cubre toda la actividad bancaria teniendo órganos centrales y órganos especializados: los Consejos de la banca pública y la banca privada- dado que el tipo de problemas y de relaciones laborales es distinto. En la banca pública el estatuto de los empleados bancarios es el de funcionarios públicos y en la banca privada el estatuto está establecido por un convenio que se renueva bianualmente y les da a los trabajadores un contrato por tiempo indeterminado incluyendo una serie de aportes que cubren su seguridad social en sentido amplio. El Convenio le asegura además a los trabajadores de la Banca salarios promedialmente más altos con respecto a otras categorías de trabajadores que fijan sus salarios por convenios.

Esto configura una situación que es claramente distinta a la de otros países en América Latina y el mundo -incluso España. Pero ¿cómo se justifica tanta fortaleza? La plaza financiera uruguaya, por las características ya reseñadas, siempre ha sido conocida en el mundo como una de las más confiables, las autoridades financieras y los bancos extranjeros siempre han sostenido que se trata de un mercado serio y sano, sin problemas de corrupción insalvables que pueden conocerse en otros puntos de Latinoamérica, seguro y, sobre todo, sin el riesgo de aumento de los costos que significarían posibles desfalcos que también son notoriamente mayores en otros lugares de la región. Las autoridades financieras uruguayas, por su parte, reconocen el rol estratégico que puede llegar a cumplir este sector en tanto tiene un alcance de política económica: la canalización de los excedentes financieros a la inversión y al crecimiento.

reserva para trabajos menores y con una remuneración mucho más baja

Al respecto señalan: *“el sector financiero es el que administra los riesgos de una sociedad, es el que establece el puente entre lo que hay somos y vamos a ser mañana (...) los que piensan el futuro hoy en los sistemas capitalistas son los agentes financieros ¿Por qué? Porque reciben el ahorro de la gente y lo canalizan a diferentes actividades. De ahí es la importancia de este tema de los riesgos”* (entrevista a dirigente sindical; 29/9/00).

Por otro lado, estas mismas autoridades saben que son muy pocas las regulaciones que se les pueden interponer a los bancos extranjeros porque en tal caso tienen la posibilidad de irse a otro país. De esto surge el tema de potenciar las ventajas comparativas ya señaladas para defender una política económica y además, una gran fuente de empleo. En este panorama el Sindicato bancario ha sabido ganarse una imagen de sindicato fuerte cumpliendo un rol fundamental en el mantenimiento de las características que le dan seguridad al sistema: teniendo la iniciativa en la lucha contra la corrupción realizando denuncias concretas¹⁷³, cumpliendo una función latente de “auditoría social” sobre todo el sistema financiero que es tácitamente admitida por las autoridades monetarias nacionales que ven detrás de él un control sobre la banca extranjera. Se configura así una suerte de equilibrio entre las partes.

Como segundo rasgo distintivo de la banca uruguaya que ayuda también a seguir explicando el anterior es la función asumida por el Sindicato en la defensa de los intereses nacionales frente al fuerte grado de extranjerización de la Banca uruguaya.

La extrema competencia en la plaza entre los Bancos privados lleva a éstos a intentar evitar tener individualmente conflictos con AEBU para que otros bancos no se beneficien de sus propias dificultades. Por eso es muy difícil que un banco intente denunciar el convenio que regula las relaciones laborales en el sector porque el propio Convenio, al colocar a todos los bancos en la misma situación en materia de costos laborales, juega un papel estabilizador para el sistema, ya que reduce una fuente indirecta de competencia. Sin embargo, esta situación de equilibrio en el último año empieza a tener síntomas de desestabilización -por ejemplo Discount Bank no ha

¹⁷³ A título de ejemplo recientemente un asesor presidencial y dos directores de Bancos fueron procesados por denuncias realizadas inicialmente por el Sindicato.

adherido al último convenio del sector, retirándose de la Asociación de Bancos del Uruguay (ABU)¹⁷⁴ y Banco Santander denuncia en el año 2002 el convenio vigente.

Como ya hemos hecho referencia, el sistema bancario uruguayo está compuesto a comienzos del 2002 por dos subsistemas, el privado, conformado por bancos extranjeros en su mayoría, que en los últimos años ha tenido variaciones importantes por el retiro de algunos bancos; y el sector oficial. Situación que hemos descrito como extremadamente dinámica: hasta mediados de la década del 60 operaban en el sistema financiero uruguayo 47 Bancos. A Uruguay se le reconocía como “*la Suiza de América*”, sin embargo, a partir de una serie de crisis -acompañadas por consecuentes y cruentos conflictos laborales- la plaza financiera se fue reduciendo a las cifras actuales, con la precisión de que muchos de los bancos actualmente operando no actuaban en la época por lo que la transformación del sistema fue aún más profunda de lo que dejan ver la cifras¹⁷⁵. Quedó de esta manera consolidada la *extranjerización de la banca uruguaya* en este período.

Esto a su vez, se vio agravado en el correr de la dictadura con la instalación de cajas bancarias que, con algunas limitaciones, operan en el mercado financiero con características de bancos. En 1985 había 20 casa bancarias, todas ellas extranjeras, aunque en algunas de ellas, como Surinvest, hay capital nacional. Es notorio además, el

¹⁷⁴ ABU es la organización empresarial que agrupa a la mayoría de los bancos en el Uruguay y contraparte de AEBU en el convenio de rama de este sector. En el caso de los bancos no afiliados a esta asociación, el caso de las cooperativas de ahorro y algunos bancos extranjeros han firmado convenios independientes.

¹⁷⁵ Lo que más ha marcado el rumbo de la plaza financiera uruguaya a partir de estos tiempos de crisis fueron las operaciones que se realizaron dentro de lo que se ha dado a llamar la operación de “compra de carteras”. Esto fue, que los bancos privados, poseedores de “cartera” -o sea de derechos contra terceros- vendieron parte de esa cartera al Banco Central del Uruguay (BCU), quien pagó generalmente con documentos de deuda pública, tales como bonos o letras de tesorería. Cuando cualquier persona o empresa recibe un préstamo de un banco, la obligación asumida se documenta. A un conjunto de documentos que certifican los derechos que tiene el banco contra sus deudores se le llama, en la jerga bancaria, una “cartera”. La cartera de un banco, en definitiva, no es más que el conjunto de los créditos que tiene a su favor y que se encuentran documentados. Aparentemente se estaría frente a una común operación de compra-venta si no fuera que el BCU no está legalmente autorizado a realizar tal tipo de operaciones. En segundo lugar, lo que el BCU estaba comprando eran derechos sobre deudores incobrables y luego los puso a oferta a precios realmente simbólicos.

papel del capital argentino en su actividad especulativa sobre la plaza uruguaya. Del total de estas cajas un importante porcentaje corresponde a entidades de propiedad argentina. Esto demuestra que, cuando se da el fenómeno de la compra de carteras, se apoya a un sector bancario que, por un lado, está altamente concentrado y, por otro, altamente extranjerizado. La extranjerización, por tanto, avanzó en detrimento de la banca privada nacional, con lo que la defensa de los intereses nacionales quedó aún más limitada al Sindicato.

En cuanto al empleo en la actividad bancaria uruguaya, eje de las reivindicaciones de AEBU, hay que tener en cuenta que Uruguay, como el resto de América Latina, ha sido bombardeado a través de múltiples maneras por las virtudes de la flexibilización y en particular por la desregulación laboral para mejorar la competitividad. Uruguay ha pasado a tener un 52% de la población ocupada en contratos “típicos”, o sea, por un tiempo indeterminado con todos los aportes a la seguridad social, a un 48% de los mismos en un período de cuatro años¹⁷⁶. Ello, como consecuencia de procesos de desregulación impulsados por el gobierno uruguayo y toda una serie de medidas administrativas y jurídicas siguiendo las orientaciones internacionales¹⁷⁷.

La desregulación debilitó la capacidad de los sindicatos para resistir estos procesos como también los procesos de flexibilización interna o externa. Incluso tuvieron dificultades para contener un creciente deterioro de las condiciones de trabajo que se dio en el período. Las cifras que se manejan señalan que en un entorno donde el número de bancos se mantuvo estable desde 1989 las sucursales disminuyeron de 130 a 103 en Montevideo y de 109 a 93 en el resto del país en los últimos seis años y que,

¹⁷⁶ Estimaciones propias a partir de las estadísticas de la Dirección de Estadísticas del Uruguay para los años 1990 y 1994. Para 1995 el empleo típico creció pero ello debido a que fue un año electoral.

¹⁷⁷ Aunque nunca fue un objetivo explícito del gobierno, estas desregulaciones tuvieron un impacto aún mayor sobre las tasas de sindicalización, ésta se redujo de un 26,5% a un 21% entre 1990 y 1993 en términos globales, pero con un impacto diferencial entre el sector privado y público, siendo que en el primero la tasa descendió de 16,4% a 10,6% en el mismo período.

mientras en 1988 el sector bancario privado empleaba 6.033 trabajadores, a fines de 1994 se contabilizaron 4.949. (Diario Crónicas Económicas, agosto 8 de 1997)¹⁷⁸

Pero la tradición de sindicalismo fuerte que caracteriza al sindicato bancario en Uruguay ha hecho posible a éste mantener la estabilidad laboral e incluso plantearse alternativas eficaces a las tendencias generales desregulatorias en materia de relaciones laborales. En cuanto a la estabilidad en el empleo, el sindicato ha logrado que cuando un banco realiza fusiones con otros bancos, tiene dificultades o, simplemente se retira de la plaza y, por lo tanto, queda personal supernumerario, para que se pierdan la menor cantidad posible de puestos de trabajo, el personal excedente sea redistribuido en otros bancos sin que pierda su categoría o antigüedad. El Sindicato ha logrado incluso traslados de trabajadores de un Banco a otro si éstos tenían dificultades con sus bancos de origen. Este trasiego de personal de un banco a otro ha llevado a que en la práctica el trabajador bancario uruguayo, en particular el del sector privado, se considere como siendo asalariado de la rama bancaria y no solamente de un banco en particular y tenga una fuerte identidad de bancario más allá de las identidades de pertenencia a un colectivo de trabajadores de su propio banco (Supervielle, 1997). Este aspecto actualmente también se está debilitando en la medida en que en la última reforma del sistema bancario tras la crisis en que se sumió Uruguay, efecto de los últimos acontecimientos en la Argentina, no hubo posibilidad de reubicar a todos los trabajadores de los bancos que tuvieron que cerrar sus puertas.

Esta situación relativamente privilegiada que históricamente ha caracterizados a los trabajadores de la banca con respecto a otras categorías de trabajadores en el país y a los trabajadores del resto del mundo y en particular en Latinoamérica se explica por múltiples causas. *Primero, el sindicalismo bancario supo construir una identidad fuerte con respecto a sus trabajadores a través de muy importantes luchas antes de la dictadura militar y en su caída y a través de la defensa de los trabajadores del sector, individual y colectivamente, con mucha eficacia y contundencia, lo que lo hace ser respetado por los poderes políticos y administrativos, así como por muchos Bancos.* Ninguno de los gobiernos democráticos posteriores a la dictadura quiso arriesgar conflictos con AEBU, conflictos que debilitarían la imagen de Uruguay como plaza

¹⁷⁸ También ver anexo, datos provenientes de la Caja Bancaria.

financiera sería en la región. La tradición de plaza financiera fuerte del pasado y el papel potencial que juega en el mercado común al que se ha integrado (MERCOSUR), más la endémica crisis de la banca de capitales de origen nacional, llevan al gobierno uruguayo a ser extremadamente cuidadoso de evitar cualquier desestabilización de origen laboral en este sector. En segundo lugar, el propio sindicalismo ha sabido construir alrededor de sí mismo, un conjunto importante de servicios para el trabajador bancario y su familia que van, desde una cooperativa de consumo y una Caja de Jubilaciones hasta servicios educativos, culturales y deportivos

Por último, la defensa de la estabilidad en la profesión. Como hemos dicho para el análisis de la actuación de estos Bancos, la confianza deviene un mecanismo central para ampliar el margen de acción de los actores. Pero esta categoría también ha devenido central en la estrategia de los otros actores y del sistema financiero en su conjunto. En la medida en que el dinero pierde materialidad, que pasa a ser crecientemente representado en pulsos electrónicos, la *confianza* pasa a ser un elemento central tanto a nivel macro -del sistema financiero- un sistema cada vez más integrado compuesto por subsistemas interdependientes, como a nivel micro - de la relación entre los propios trabajadores bancarios y de la imagen que dan de ella, de su relación personalizada con los clientes y a partir de allí, de la imagen de confianza que dan los bancos individualmente considerados y luego del sistema bancario en general. Todo ello como una inmensa red de vasos comunicantes, en donde nadie es inmune y donde el elemento central de la comunicación es la confianza. (Supervielle, Quiñones; 2002). Al respecto estos investigadores observan como, *“al igual que el obrero de las empresas Ford, el trabajador bancario es un importante consumidor de los propios productos que vende. Algo que es sabido tanto por el propio trabajador bancario como por los clientes del Banco en general, por ello, si en una coyuntura los trabajadores bancarios dejan de creer en los productos financieros que venden o en la suerte del propio sistema, transmitirán su desconfianza rápidamente a los clientes y con ello provocarán una profecía auto cumplida de crisis del sistema”*.

II. LÍMITES DE POSIBILIDAD DE UN SISTEMA DE RELACIONES LABORALES “LOCAL”

Ya en el análisis iniciado en el capítulo anterior hemos podido arribar a algunas interpretaciones que mostraban como los antiguos problemas que afectaron a las relaciones laborales tradicionales: los intereses, el control, el conflicto y el consenso, entre otros, son hoy pensados desde bases de comprensión muy distintas de las que dieron origen a estos sistemas y nos interesamos por comprender cuales son los mecanismos por los cuales la multinacional busca construir una semántica sobre estos conceptos. Esto, también hemos visto, tiene algunas implicancias en cuanto a la definición de los sujetos de las relaciones laborales. Estos mecanismos fueron descritos como: *a) tratar a lo local como funcional a lo global, esto por medio de un programa de coordinación internacional y, b) neutralizar la voluntad de los trabajadores considerados individual o colectivamente, esto es, convirtiendo este discurso en medio de comunicación simbólicamente generalizado, una representación.*

Agregamos aquí, por lo menos otros tres mecanismos que la multinacional pone en funcionamiento en su acoplamiento a lo local. Se trata de las selecciones de sentido que la multinacional realiza para reproducir su propia comunicación manteniendo la legitimidad de su actuación en el sistema local. Tres aspectos que sin duda debieran ser generalizables, como los otros dos, al nivel de estrategia multinacional en todo el Grupo. Se trata de: *c) el desplazamiento de las fronteras del sistema de relaciones laborales para integrar las comunicaciones del Banco con las Cámaras Empresariales y el resto de la Banca extranjera, d) la reducción de la complejidad de lo bancario a favor de una complejización de lo financiero, y con ello; e) el uso de la confianza como mecanismo para extender su campo de acción.*

Lo local como funcional a lo global

En el capítulo anterior dimos cuenta de cómo la empresa al fijar un programa, está buscando una selección adecuada que le otorgue el control sobre determinados efectos (riesgos) que impone el entorno global. Concluimos con ello que lo importante no sería entonces el origen de estas prácticas, sino de que manera estas prácticas autónomas que desarrollan las filiales son eficaces a estos propósitos y, en tanto esto, en

que medida es posible desarrollar a partir de ellas un código universal de aplicación a los datos ambientales a partir del que se mantenga el control sobre todos los elementos.

Este aspecto nos llevó a un segundo mecanismo de regulación de lo global. En este proceso se empieza a observar que, si bien las unidades de negocios y sus trabajadores ven ampliadas sus cuotas de poder, este poder es un poder fundamentado en la expansión de las fuentes, cualquiera de ellos puede esperar que la empresa admita una práctica local y de este modo dejar al libre albedrío de las unidades la decisión sobre una práctica u otra, pero la empresa siempre podrá decidir sobre la eficiencia de estas prácticas, ya que sus fuentes de poder se encuentran en la jerarquía y su referencia es la empresa global. Denominamos a este mecanismo:

Neutralización de la voluntad de los trabajadores considerados individual o colectivamente

Decíamos que la empresa al fijar un código y al fijar las condiciones bajo las cuales se aplica ese código está concibiendo a estas prácticas como comunicación dirigida por este código. Por tanto, aunque se trata de una comunicación que se inicia a partir de una decisión arbitraria (tomada unilateralmente por la empresa) no queda adecuadamente descrita si se piensa que consiste simplemente en “imponer” unilateralmente unas prácticas al trabajador. Se trata de un proceso en donde tanto la empresa, como el trabajador (y todas las instancias que se construyen alrededor de ellos dos) deben movilizarse para conseguir alcanzar sus propósitos. Un proceso en el que la empresa intentará “desplazar” (en el sentido que lo entiende la teoría del actor-red) a los actores locales de las relaciones laborales.

Nuestra respuesta ha sido que el mecanismo que tiene la empresa para lograr el *desplazamiento* es convertir tales prácticas en medios de comunicación simbólicamente generalizados, en discursos que tiene la función de reducir la complejidad al interior del sistema de relaciones laborales. La efectividad del discurso está en limitar el ámbito de selección de los actores locales, en neutralizar la voluntad de los trabajadores y no necesariamente en doblegarla: “*hago horas extras porque firmé el contrato de plena dedicación*” o porque “*la empresa me prometió que en dos años ascendería*”, esto es:

participo de estas prácticas porque el discurso de la gestión de los recursos humanos me dice que las posibilidades de mejorar el salario, por ejemplo, dependen hoy mucho más de las posibilidades de ascenso en las carreras bancarias o a través de diversas formas de salario indirectos, ligadas a su participación en estas prácticas (en particular las horas extras que pueda realizar) que de los aumentos salariales fijados por convenio. Con su “enrolamiento” en la comunicación, el trabajador queda sin buscarlo limitado en su capacidad de acción y con ello también queda limitada la capacidad de acción de los sindicatos que le representan (a pesar que siempre queda la posibilidad de “actuar de otra manera”).

El desplazamiento de las fronteras del sistema de relaciones laborales para integrar las comunicaciones de terceros actores (Cámaras Empresariales y el resto de la banca extranjera)

La capacidad de incidencia política que se deriva de la relación asimétrica de poder que une a las multinacionales con los contextos locales (especialmente en una región periférica como la analizada) es uno de los factores que en forma colectiva estas empresas utilizan para reafirmarse y neutralizar la contingencia del entorno local.

En este sentido se ha visto para el caso de la filial de BSCH el uso que hace de esta posibilidad. Frente al cuestionamiento que recibe de su actuación por parte del sindicato el Banco utiliza la crítica común a todos los bancos extranjeros al sistema de relaciones laborales que sostiene la presencia del sindicato, especialmente al convenio colectivo, señalando la necesidad de flexibilizarlo en distintos sentidos para poder ajustarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos que quieren implantar -debido a que es un sistema de relaciones laborales con unos costes muy altos¹⁷⁹.

¹⁷⁹ Y al respecto son varias las hipótesis. Por un lado, se remarca la descentralización: dado que estos cambios son difícilmente negociables a nivel de rama, tales flexibilidades favorecerían la descentralización de las relaciones laborales fortaleciendo el nivel de empresa (“empresarización”) y afectando particularmente la negociación colectiva con el consiguiente desplazamiento del actor sindical (Treu, 1987; Crouch, 1990). Se configura un ámbito favorable a la emergencia de formas individualizadas de relaciones laborales que caracterizarían una política básicamente de corte neoliberal, sustento ideológico de los procesos de globalización económica (Martín Artiles, 1995). Y en el plano de las relaciones laborales el neoliberalismo es en última instancia antisindical. Aunque no lo sea respecto al sindicato en sí, sí lo sería la “*promoting legislation*” a su favor, y sería contrario a la regulación garantista de las condiciones de trabajo como “*promocional*” de las relaciones laborales (Ojeda, 1986), promocionando la

El Banco pretende flexibilizar la relación laboral haciendo retroceder los derechos y las condiciones laborales vigentes y alcanzadas a través de la consolidación de un sistema de relaciones laborales en el sector bancario que se ha caracterizado desde siempre por la existencia de un sindicato fuerte¹⁸⁰. Por ejemplo, se le atribuye al Sindicato la responsabilidad del importante “*spread*” -diferencia entre los intereses que se pagan al recibir dinero con respecto a los intereses de los dineros colocados- al tener salarios excesivos y un convenio demasiado rígido. Se trata de un conflicto por los códigos que deben guiar a la actividad bancaria, códigos que no se corresponden, según lo plantea el Banco, o que sólo se corresponden parcialmente con los que se encuentran plasmados en el convenio colectivo.

Para imponerse este punto de vista sin sostenerse en una lógica de inminente conflicto, la multinacional actúa abriendo las fronteras del sistema de relaciones laborales. Y al extender las fronteras del sistema de relaciones laborales para permitir la entrada de las cámaras empresariales y de los otros bancos extranjeros, logra definir el conflicto dentro de un ámbito mayor, buscando que éste no quede restringido al estrecho ámbito de su empresa -lo que le presentaría en una posición de debilidad frente a otros bancos capaces de sacar ventajas de la situación.

El conflicto deviene entonces conflicto de visiones, entre los principios individuales que quieren imponer los bancos extranjeros a través de los sistemas de

disponibilidad de mano de obra al máximo, la dispersión de situaciones contractuales, la convivencia de trabajadores estables con contrato con trabajadores precarios o atípicos ya sea a tiempo parcial, temporal, de jornada compartida, con empleo informal, empresas unipersonales, trabajadores por cuenta propia, etc. y/o con relaciones de dependencia con empresas terceras. En situaciones extremas, en las pequeñas y medianas empresas, donde no hay afiliación, no se conciben facilidades para regular las relaciones laborales.

¹⁸⁰ Se hace importante aquí evaluar la importancia que otorga el Banco y su uso de la relación asimétrica de poder entre país de origen y país de destino. Mientras a veces conviene hacer pasar en sus discursos a los nuevos sistemas de gestión como totalmente autónomos de sus casa matrices generando en el entorno local la ilusión de cierta “controlabilidad” o “extensión del poder de decisión”, aspecto ya analizado, en esta ocasión se hace evidente el uso de las políticas de gestión de recursos humanos como un “camuflaje”, dejando ver ahora que estos mecanismos son sólo una excusa detrás de la que es imposible negar unas relaciones de dominación que están implícitas y que subsisten a la clásica relación entre clases en la relación entre naciones y entre actores de las relaciones laborales.

gestión que comparten con sus casas matrices y los principios colectivos; entre determinados significados antisindicales que la empresa quiere darle a sus políticas de gestión de recursos humanos y la búsqueda de una resignificación de su función por parte de los sindicatos¹⁸¹. Y el sistema de relaciones laborales del Banco se complejiza.

A pesar de que el sindicato todavía recibe apoyos, y esto se ha visto reflejado en el conflicto con medidas de fuerza (paros y boicot en otros bancos a los documentos bancarios que emite el Banco o campañas agresivas de denuncia ante la opinión pública a la institución), y es consciente de su posición privilegiada respecto a otras naciones, empieza a percibir también de la fragilidad de su situación. Y aunque por el momento el peligro para que el sistema de relaciones en la banca entre realmente en crisis y con ello peligre la existencia del propio sindicato no aparece por el momento, el sindicato percibe igualmente que la situación actual es insostenible y tarde o temprano serán destruidos, ello si no participa de las transformaciones de las relaciones laborales y revitaliza la actividad sindical fortaleciendo la identidad de los trabajadores con sus sindicatos.

El Sindicato reconoce que muchos elementos le están debilitando. Por ejemplo, que los sistemas de evaluación están jugando un rol fundamental en este sentido al sustituir los aumentos salariales fijados por convenio por los cambios de posición laboral y los incentivos extrasalariales como mecanismos para aumentar el salario. Por ello reivindica su capacidad de participación en ellos y propone un conjunto de criterios (“códigos”) que trata de imponer en sus negociaciones con el Banco¹⁸².

¹⁸¹ Entra así como aspecto remarcable de estas dinámicas la importancia que adquiere la relación entre las nuevas políticas de gestión de recursos humanos y esta posible potenciación de las relaciones individuales entre empresa y trabajador como una de las fórmulas para potenciar el consenso en el centro de trabajo, poniendo énfasis en el carácter participativo de estas políticas. Algo que desde el punto de vista de la empresa puede variar desde el contenido, la novedad y el alcance de las ventajas sociales que pueda obtener el trabajador en forma individual a la contribución que los empresarios puedan ganar hacia la formación de un clima de paz laboral, sin que ello excluya el empleo de medidas de presión en determinados momentos, siendo la exclusión de los sindicatos, en consecuencia, el principio que subyace a estas tendencias.

¹⁸² Ellos son: a) participación: que el sistema de evaluación sea aprobado y compartido por todos los trabajadores involucrados; universalidad: que todos los trabajadores sean evaluados con el mismo sistema y criterio; transparencia: que se logre una evaluación sin puntos oscuros para el trabajador que le permita reducir al mínimo la arbitrariedad de los directores de turno;

La reducción de la complejidad de lo bancario a favor de una complejización de lo financiero

La otra estrategia estudiada para el Banco en el medio local tampoco es ajena al uso de la posibilidad de ampliación del margen de acción que tienen los bancos en el contexto de la globalización de los sistemas financieros. Tal estrategia se pone en funcionamiento a través del descentramiento de la actividad bancaria.

A partir de 1996 el Banco ha adquirido otras cuatro empresas: una administradora de fondos previsionales; una empresa líder en el mercado de tarjetas de crédito y de préstamos al consumo; una administradora de fondos en el mercado- y una compañía de seguros. Lo importante es que el Banco ha sabido usar la capacidad de maniobra que le da el proceso de holdinización para levantar a través de grandes operaciones de subsidios las rentabilidades de todas ellas frente a, en principio, bajos niveles de adhesión. Con ello ha logrado llevar a todas estas empresas a posiciones de liderazgo en el mercado que al tiempo que mantiene un conflicto muy agudo con el sindicato le dan una imagen de fuerza y solvencia que le facilita mantener su imagen y que su actuación gane el consenso de la opinión pública y las autoridades financieras locales.

Lo otro importante aquí es que ha aprovechado esta expansión de actividades alrededor de las tradicionales actividades bancarias para extender sus prácticas de gestión a todas estas empresas que funcionan bajo control corporativo del Grupo. De este modo logra extender sus códigos a un universo que va mucho más allá de las fronteras del propio Banco para pertenecer al Sistema de Relaciones Laborales del Grupo. Al tiempo que el Sindicato queda restringido en su capacidad de influencia al restringido ámbito de la actividad bancaria tradicional.

objetividad: que, además de usar los criterios de calidad del trabajo y la competencia del trabajador para hacer otros trabajos. Frente a tales iniciativas la Asociación de Bancos del Uruguay (órgano representativo en el ámbito colectivo de los bancos) ha decidido que las evaluaciones de desempeño son una prerrogativa empresarial que no es posible someter a discusión con los sindicatos. La inexistencia de comités de empresa y de comisiones paritarias a nivel del Banco dificulta mucho más la posibilidad de que esto se vuelva realidad.

La posición de liderazgo del Grupo en el país no hace otra cosa que reafirmar la eficacia de las políticas de gestión que imponen estas empresas que le permiten crecer y generar empleo. Aquí radica el valor que le otorgan a estas políticas las autoridades locales y lo que justifica la aprobación de su actuación. Y también vemos a través de esto que, tal como viene sucediendo en el mundo del trabajo de los últimos años, la lógica de empleo tiende a imponerse sobre la lógica del trabajo¹⁸³. Todo esto nos conduce a evaluar el último mecanismo, que hemos llamado:

El uso de la confianza como mecanismo para extender su campo de acción.

Se hace fundamental aquí insistir en cómo el Banco logra erosionar (*desplazar* en el lenguaje de la teoría del actor-red) con el transcurso del tiempo, a un sindicato que ha alcanzado una posición muy fuerte respecto al sistema financiero local. Es justamente apelando a la noción de *confianza* -que en los últimos tiempos se ha transformado en una categoría sociológica central - que el Banco logra estos objetivos¹⁸⁴.

¹⁸³ Acontecimientos aquí analizados: consolidación de las políticas neoliberales en casi todos los continentes, pérdida de influencia sindical en estas políticas, difusión de los cambios tecnológicos y organizacionales, flexibilidad del mercado laboral, persistencia de niveles altos de desempleo, difusión de trabajos precarios y atípicos, son los que hacen ganar fuerza a la problemática del “empleo” (De la Garza, 2000) frente a la del trabajo, categoría esta última que para algunos empieza a desdibujarse como categoría central hablando de “El fin del trabajo o el trabajo sin fin”. En: de la Garza, E. 2000. O bien Medà (1998:17)

¹⁸⁴ Recordemos que para Luhmann la confianza aparece siempre frente al problema de la doble contingencia de la acción. Si se recuerda, este autor plantea que los sujetos intervienen en un sistema de acción en donde el origen de las acciones es explicado por el teorema de la doble contingencia: se encuentran constituidos por la reciprocidad de la observación en una acción recíproca y por tanto, doblemente contingente, que debe ser entendida más que como acción como comunicación. Una consideración importante que este autor hace de este teorema fundamental estriba en el concepto de “*expectativa*”. *La expectativa es un elemento esencial de toda acción*. La formación de las expectativas de cada uno de los sujetos se realiza siempre teniendo en cuenta las expectativas de los otros. El valor de la expectativa es que permite realizar determinadas selecciones y establecer determinadas conexiones. Pero por otro lado, desde el punto de vista de la relación entre los sujetos de la doble contingencia, la expectativa permite plantear, desde un nuevo plano de análisis, la relación entre Ego y Alter. La acción de Ego se encuentra dirigida por la expectativa de que Alter acepte o rechace esa acción y viceversa. Ego debe actuar teniendo en cuenta (anticipando) los efectos que pueden tener sus propias elecciones sobre Alter. Ello supone una ordenación temporal de la selección que hace Ego y que orienta la conducta de Alter. Entendiendo la importancia que tiene la doble contingencia para establecer selecciones es posible entender la importancia que tiene para el establecimiento de la comunicación al establecer una comunicación inmediata entre los sujetos y plantear que no hay acciones aisladas, sino acciones relacionadas por esa doble contingencia. Esta facilitación de la comunicación se encuentra basada en un mecanismo obvio y en apariencia irrelevante -señala Luhmann- muy unido al concepto de expectativa: es la *confianza*

Se quiere decir con esta apelación al concepto de *confianza*, que en el sistema de relaciones laborales que se está analizando cada uno de los actores ha realizado las selecciones que le parecieron pertinentes. El Banco hizo uso de aquellos mecanismos que le posicionaran en una relación de confianza con las autoridades financieras y políticas locales. Ante la contingencia y la multiplicidad de opciones que tenían las fuerzas institucionales locales este mecanismo se revela como fundamental para dar su consenso a la actuación del Banco -dentro de una lógica fundamentalmente económica pero que tampoco excluye lo social- y suspender por el momento el apoyo a la agremiación sindical.

Para el Banco esta confianza no hace más que aumentar sus expectativas de influir en decisiones que permitan ampliar su margen de acción en el país: desregulación del sector, flexibilización de las relaciones laborales y en la organización del trabajo, medidas tendientes a erosionar la posición de fuerza que tiene hoy el sindicato bancario y todo aquello que el Ego de la relación laboral pueda imaginar dentro del horizonte de las multiplicidad de opciones que es posible pensar dentro de unos sistemas sociales complejos. Y en cierta medida esto lo ha conseguido pues en los últimos tiempos el gobierno ha llevado adelante un conjunto de medidas de flexibilización que el Sindicato no puede negar y que sin que sean un objetivo implícito del gobierno tienen un gran impacto sobre las tasas de sindicalización -por las nuevas condiciones de contrato y de estabilidad del personal.

III. LA GLOBALIZACIÓN COMO ARTICULACIÓN

Además de los propios rasgos de la cultura bancaria nacional que pudieran a nuestro criterio ser interpretados como los principales límites a los que se enfrenta una multinacional en su intervención en este país y cuya estrategia está orientada a neutralizarlos, proponemos ahora adentrarnos en la propia organización de una filial

(*Vertrauen* a la que Luhmann considera siempre en unidad con su opuesto, la desconfianza: *Unvertrauen*). Es así que entiende que “*quien posee la confianza extiende su potencial de acción*”.

para, desde la dinámica que se genera desde la propia observación de una herramienta de gestión cuando es puesta en funcionamiento, ampliar el campo de reflexión¹⁸⁵ sobre los límites y las posibilidades de lo local. Articulación que la entendemos como el conjunto de códigos que se generan al nivel nacional cuando los significados que portan estas herramientas globales son traducidos a la luz de los sentidos que le otorgan los trabajadores en su implementación¹⁸⁶.

Esta mirada sobre los dispositivos que acompañan la implementación de una herramienta de gestión hemos podido hacerla posible en el contexto de esta investigación por los aportes que nos brindan un conjunto de investigaciones llevadas a cabo en este medio local, investigaciones que tienen las ventajas de haber sido realizadas en la banca española multinacional¹⁸⁷. Estas investigaciones se alinean con nuestro punto de vista en la medida en que otorgan relevancia a aquellos argumentos que ponen el acento en el contexto histórico y social en que las prácticas de recursos humanos son situadas para, a partir de ello, examinar en detalle estos nuevos discursos

¹⁸⁵ Siempre desde una mirada de segundo orden, ya que muchos elementos permanecen inexplicitados o no conscientes para los trabajadores. Foucault señalaría, por ejemplo, que los efectos del poder de los discursos esta siempre sujeto a resistencias, lo que transforma al concepto “discurso” en un concepto muy dinámico. Con lo que el “orden social” se alcanza básicamente sobre las acciones calificadas de actores quienes coordinan sus relaciones con otros a través de varias tácticas que establecen o confirman un crecimiento de las prácticas e intercambios comunicativos. Los cambios discursivos, a la vez que se adaptarían a un proceso de reproducción son la génesis de nuevas relaciones sociales a ser alcanzadas en la organización. Al mismo tiempo, los discursos son en tanto remiten a un sujeto creando las fuentes desde las cuales se construye su propia subjetividad. Por tanto, para entender los actores y las relaciones sociales es necesario comprender los discursos dentro de los que rutinariamente anclan su propio autoentendimiento (Knights & Morgan, 1991 citado por Thatchenkery, T.J and Upadhyaya, P.)

¹⁸⁶ El estudio pretende desentrañar estos sentidos. En primer lugar, el sentido de la herramienta, aquello que la herramienta quiere comunicar y que no siempre viene dado explícitamente. En este sentido parece acertada nuestra hipótesis al afirmar que la herramienta trata de resolver problemas de comunicación. En segundo lugar, el de la empresa o de la dirección de recursos humanos, que intentan darle un sentido preciso, una utilidad, para resolver uno o más problemas a los que se encuentran enfrentados, que no es necesariamente el mismo sentido que tiene o tuvo la herramienta y que como todos los otros sentidos que se construyen en torno a la herramienta pueden ser precisos pero implícitos. En alguna medida ya hemos dado cuenta de estos sentido pero aquí los retomamos para presentar también el sentido de los actores locales.

¹⁸⁷ Ver Supervielle-Quñones (2002). Como asesores del sindicato bancario recibimos consultas regularmente materia de cómo debe posicionarse en relación a los dispositivos de gestión que imponen estas empresas y que se están generalizando en la banca uruguaya.

en el contexto de las relaciones de poder locales. Tal postura ha requerido la atención de estos investigadores en una estrategia metodológica de los procesos sociales a través de los cuales los distintos actores se manejan activamente en relación a prácticas discursivas que también se alinea con la estrategia metodológica de esta investigación¹⁸⁸.

A continuación presentamos los principales hallazgos de estas investigaciones que, basadas en un detallado análisis de los discursos que se acoplan a la implementación del sistema de evaluación de desempeño en una de estas filiales, nos orientan a la comprensión de *porqué* y *cómo* los individuos receptionan y elaboran, manipulan o resisten los discursos de la globalización. La forma en que presentamos estos hallazgos será poniéndolos a contrapunto de los hallazgos del capítulo anterior.

1. EL REVÉS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El comienzo fue la recepción por parte del sindicato del conjunto de evaluaciones de este Banco español que regionalmente tenía su administración en Buenos Aires¹⁸⁹. Este Banco ha presentado en Uruguay un formato de evaluación de desempeño a ser aplicado por determinados mandos a través de la escala jerárquica, con lo que la herramienta varía según los evaluados tengan personal a su cargo o no. Por tal motivo la empresa presenta dos instrumentos, que son dos matrices que en disposición de filas presentan una serie de factores (que técnicamente pueden ser considerados

¹⁸⁸ En la medida en que muchos de estos aspectos aparecen inexplicitados u ocultos para la mayoría de los participantes, ya que no pueden derivarse de una lectura simple de lo enunciado, sino que su observación nos fuerza a una mirada de segundo orden, se impone seguir trabajando desde una perspectiva externa -que en este caso se trata de la mirada de otros investigadores- que permita trascender la herramienta como conjunto objetivable de propiedades (la evaluación como un hecho) para pasar a comprenderla a través de los universos intersubjetivos en los que el sentido y la significación de sus elementos, su valor social, son entendidos y analizados localmente como el producto de un proceso de comunicación donde existen y se producen *códigos* que articulan y unifican la lectura de la realidad, y, por lo tanto, la construcción de la realidad misma (Alonso, L. A. , 1998). Creación que, como se destacó en el capítulo anterior, se realiza justamente a partir de la objetivación y legitimación de *universos simbólicos* que aportan el orden para la aprehensión subjetiva (Berger y Luckmann, 1969) de la trayectoria laboral de los trabajadores en la empresa. Lo que denominamos un *mundo social* del bancario.

¹⁸⁹ Esto ha variado en el último año, lo que tuvo como consecuencias en esta investigación que en la referencia al sistema financiero uruguayo no aparezca definido dentro de la tipología de estrategias en la banca.

variables) y que varían levemente entre las dos grillas, y en el plano vertical una serie de valores o categorías de estas variables o factores (insuficiente, aceptable, bueno, muy bueno y excelente), que además se puntúan del uno al cinco. Cada casillero de la matriz tiene una breve definición indicativa para el evaluador. El evaluador debe marcar para cada factor un casillero y luego saca un promedio, un puntaje resumen de la evaluación. Paralelamente, deja fundamentado brevemente, para cada factor, la elección del casillero y una impresión global de lo evaluado en un apartado de “observaciones generales”¹⁹⁰.

El material ofrecía no sólo objetividad, dado que allí figuraban todos los elementos recogidos por el Banco para evaluar a sus trabajadores, y fiabilidad, en la medida en que se podían repetir los procedimientos por los que esta información fue resumida y llegar a las mismas conclusiones globales a las que arribó el Banco, sino que operaba como un factor que comunicaba transparencia por parte de la gerencia local de la empresa multinacional¹⁹¹. Evidentemente la investigación no pudo obviar los resultados en estos términos y por este motivo comienza por un análisis de los resultados estadísticos de las evaluaciones de desempeño.

¹⁹⁰ Las dos grillas de evaluación figuran en el apartado metodológico del primer capítulo.

¹⁹¹ El Sindicato no entrega esta información al grupo de sociólogos porque desee evaluar con criterios más específicos los datos aportados por la empresa. Tiene una preocupación mucho más inmediata: fundamentar su participación en los sistemas de evaluación de desempeño a través de la consecución de objetivos bien fundamentados. Si bien el sindicato conoce todas las ventajas de esta participación: un factor para reducir la arbitrariedad de las evaluaciones de desempeño por parte de los Bancos y dar transparencia, tanto a los premios, asimilables a salario por productividad, como a las carreras internas de los trabajadores, así como una oportunidad para transmitir los criterios por los cuales los propios trabajadores alcanzan consensos y se ordenan a través de la autoevaluación en la empresa, criterios que de no respetarse por parte de la empresa, generan disconformidades y reclamos. Y todas las desventajas: el sindicato debe adherir a la estrategia individual, competitiva de los trabajadores con respecto a sus compañeros, situaciones que de hecho debilitan la posibilidad de acción colectiva en caso de necesitarla y debilitan la relación social sindical de base quedando ésta sujeta solamente a un interés exclusivamente utilitario; todo lo cual implica que el sindicato adhiera a procesos de discriminación entre los trabajadores, aun cuando a pesar que las evaluaciones tiendan a ser justas y compartidas, generan por parte de los trabajadores y aún por parte de los dirigentes una sensación de incomodidad y de inseguridad. Necesita saber tanto si están en condiciones de manejarse estas situaciones, tanto si es real el temor fundado que puedan ser cuestionados como dirigentes porque “no supieron defender” a los trabajadores afiliados ante malas evaluaciones (Supervielle, Quiñones; 2002).

Estos resultados son reducibles, tanto para el Sindicato como para el Banco y para los trabajadores, a un conjunto de resultados numéricos, objetivables, que resumen la información a una calificación promedio de la nota obtenida en cada uno de los factores, y por la cual los trabajadores son ordenados para su premiación o consideración¹⁹². Técnicamente a esto se reduce la evaluación de desempeño. El análisis se realiza no sin indicar previamente un conjunto de limitaciones de la herramienta.

En primer lugar, el peligro de reducir una opinión o una valoración del trabajo a cuatro factores predeterminados. Lo que conlleva que tener una evaluación fuerte sobre el trabajo del trabajador o del trabajador mismo implica un ejercicio de inversión del sentido. Es decir, el problema que se le presenta al evaluador es cómo condensar o constreñir la opinión en los cuatro factores que tiene la grilla. Porque no es evidente que su evaluación fuerte privilegie esos factores y no otros. Por otro lado, puede ser que ciertos factores no son relevantes en la estructura evaluativa del evaluador o al menos no tienen la misma jerarquía que los otros y, por lo tanto, pueden distorsionar la evaluación global que el evaluador ha realizado. En segundo lugar, se le pide que condense su opinión o valoración en los distintos casilleros de cada factor. Casilleros ordenados por un juicio (regular, bueno, etc.). Este ordenamiento y su consecuente condensación son también altamente restrictivos porque quizás no corresponde a la forma que evaluador ordena sus jerarquizaciones.

Tales limitaciones condujeron al siguiente conjunto de paradojas del sistema de evaluación de desempeño:

¹⁹² La investigación pone de relieve como “El peso de la retórica numérica en las argumentaciones que justifican las decisiones lleva a que normalmente se intente presentar la información que se utiliza como base de dichas decisiones bajo la forma de información estadística. Aunque lo que se haga en estas evaluaciones no sea estadística en sentido propio sino una cuasi estadística, ya que no se siguen los procedimientos rigurosos de esta disciplina. Pero más allá que se hace cuasi-estadística el procedimiento de la evaluación implica una múltiple condensación con una serie de dificultades y peligros. En efecto, tal como señalábamos con la información producida por el evaluador se intervaliza una información ordinal, proceso de muy discutible legitimidad estadística ya que a cada intervalo se le da valores y equidistancias, que quizás no tienen ninguna validez, por un lado, y por otro, porque al sumarlos, restarlos y dividirlos se pueden producir medidas que no tienen ningún referente empírico real. El problema se agrava cuando se utilizan como medidas comparativas ya que presuponen idénticos criterios de evaluación entre distintos criterios de evaluación. Este alegre pasaje de una calificación ordinal a una calificación interval conlleva el supuesto que todo el mundo califica idénticamente lo que no es un supuesto de recibo”.

- i) La paradoja que las notas de las evaluaciones de los argentinos (la gerencia dentro de este banco) son más altas que la de los uruguayos a pesar que los juicios y las acciones consecuentes no toman este apartado en cuenta. Porque no hay necesariamente una idéntica correspondencia entre las valoraciones sustantivas y las valoraciones formales que quedan escritas en el papel o en los algoritmos numéricos.
- ii) La paradoja que ciertos factores no fueron de recibo ya que no discriminaron entre los trabajadores y, sin embargo, se utilizaron para realizar promedios.
- iii) La paradoja que son los no mandos los menos sindicalizados y los que no se sindicalizan tienen mejores calificaciones que los no mandos sindicalizados aunque son calificados por mandos, colectivo que en su mayoría está sindicalizado. Lo que presupone una diferenciación entre la dimensión profesional y la dimensión corporativa, que permite concluir que cualquier política antisindical en esta empresa no puede legitimarse en una retórica profesionalista porque los propios sindicalistas diferencian claramente los dos planos. Y no siempre se puede ver que en las evaluaciones privilegian el plano corporativo.
- iv) La paradoja que los mandos, prácticamente todos sindicalizados, tienen una integración comunitaria (con todas las implicancias de un grupo cerrado, producción de valores y reglas que se aplican a ellos mismos para autoevaluarse) que obviamente se legitima en una retórica de oposición – evidentemente a la empresa– pero que en realidad se extiende a todos los trabajadores no sindicalizados incluyendo a los jóvenes que no lo están por su ingreso reciente¹⁹³.

Tras este análisis la investigación llega a la siguiente conclusión: *“aunque el sistema de evaluación como observador y sustento de toma de decisiones tiene muchos problemas (“paradojas de la comunicación”), no por ello no arroja elementos de*

¹⁹³ Volvemos a reafirmar aquí la idea de que la comunicación no es un acto para nada explícito, siendo esta vez los destinatarios, el propio *management* local de la multinacional quienes cambian el sentido inicial de la herramienta, filtrando retóricas corporativas en la evaluación. Se debe interpretar de estas observaciones que los mandos utilizan la herramienta para su propia legitimación como tales.

recibo. Describe una realidad que tiene cierto sustento para los actores. Por otro lado, si bien el sistema de evaluación presenta los problemas antes señalados, justamente, porque los presenta, abre la posibilidad de observaciones de los evaluadores” (Supervielle, M. y Quiñones, M.; 2002).

Y aquí se abren dos caminos. Un intento de ver la existencia de “estructuras subyacentes” que determinan las tendencias en las evaluaciones, lo que se intentó realizar a través del análisis de los números que las evaluaciones daban. Un intento de investigar “observando a los observadores”, es decir, intentar interpretar a partir de cuales categorías los evaluadores se daban para evaluar. Se invierte aquí el análisis, ya no se trata de saber qué sabemos de los evaluados sino qué sabemos sobre los evaluadores. Y ello es particularmente importante porque podremos entender las categorías con que los que tienen poder califican, que coincidencias tienen con las categorías que comunican las herramientas de gestión, y cómo o en base a qué categorías se constituye el contra poder. Es así que en una segunda instancia y, en sentido estricto se inició la investigación cualitativa, pasándose a estudiar los distintos comentarios realizados por los evaluadores” Por tanto surge el interés de presentar el análisis de esta evaluación de desempeño como “sistema observador”.

En tal sentido, la investigación genera una metodología específica para el análisis de contenido de las evaluaciones través de la recopilación de los comentarios que acompañan a la calificación numérica, considerados éstos como “*textos-fuentes*”. Basándose en el método comparativo de la *grounded theory*, se parte de la idea que los evaluadores construyen sus juicios en lo que denominan siguiendo a Shibutani un “*mundo social*”: “*un universo de respuestas recíprocas regularizadas, (...) una arena donde existe una suerte de organización (...) un aire cultural donde las fronteras no son delimitadas ni por un territorio, ni por su pertenencia formal pero sí por los límites de una comunicación eficaz*”¹⁹⁴ que busca hacer emerger como resultado de este análisis. Se comienza este trabajo indagando en la búsqueda de categorías como criterios estructurantes de la subjetividad de los evaluadores.

¹⁹⁴ Strauss, A. (1967) op.cit. La idea de mundo social implica esencialmente la idea de universo de discurso o formas de comunicación o de simbolización, aunque no se limite a ella, pues también se orienta a hechos palpables tales como actividades, pertenencias, sitios, tecnologías, organizaciones específicas a cada mundo social particular.

El proceso de fundación de categorías –en el sentido que utiliza este término la *grounded theory*- indicó que no será posible referirse genéricamente a una evaluación de desempeño en la empresa porque en realidad debe reconocerse la existencia de múltiples “*evaluaciones de desempeño*”. La evaluación de desempeño como resultado de un proceso interactivo pone en funcionamiento multiplicidad de mecanismos con que los *evaluadores* resuelven individual y colectivamente los conflictos propios a toda evaluación surgiendo de ello múltiples “*definiciones de la situación*”, definición que depende del “*autor*” de la evaluación.

Una justificación de este argumento que la investigación pone de manifiesto refiere a la forma en que los evaluadores buscan sortear los inconvenientes que se derivan del potencial etiquetaje que conlleva implícitamente toda evaluación de desempeño. Tal situación los lleva a sumergirse necesariamente en las relaciones de poder inherentes a esta situación. Esto les implica tener que enfrentar situaciones que pueden ser extremadamente tensas en las relaciones cotidianas de trabajo, pues, al tiempo que los evaluados, aunque continuamente están interpretando como fueron evaluados en su trabajo cotidiano, hay indicios de que en realidad no quieren que quede cristalizado en una nota o en un juicio, por temor a que se sepa. Los evaluadores resuelven esto: “*unos, intentando “jugar el juego” a pesar de la violencia que ello conlleva, otros, intentando esconder su juicio último aunque intentado quedar bien con la empresa llenando los formularios*” Se obtienen por tanto: “*evaluaciones claras y evaluaciones confusas, algunos evaluadores, un número pequeño, ha logrado esconder su juicio a través de la simple copia de los juicios indicativos propuestos por la empresa, otros asumen una actitud “paternalista”, etc.*”.

Concluyendo la investigación que “*la posición frente a las evaluaciones por parte de los evaluadores y de los evaluados, y por lo tanto, la suerte del sistema de evaluaciones, estará pautado por la interpretación que los mismos hacen de la*

importancia del mecanismo de evaluación asignado a la empresa en el proceso de trabajo además de la evolución de las premiaciones y carreras internas” (ibídem¹⁹⁵).

A medida que la investigación avanza empieza a emerger la variabilidad emergente en torno al uso preformativo de la herramienta. Por ejemplo, empiezan a constatar que no son los códigos propuestos por el banco (ni los factores propuestos, ni las calificaciones) las categorías que discriminan entre los trabajadores pues la dispersión semántica estudiada no aporta en este sentido. Al contrario, los códigos vigentes y con los cuales los evaluadores realmente evalúan a sus evaluados se derivan de la existencia de dos culturas de trabajo en este mundo social bancario: una, denominada por analogía “taylorista”, que mira fundamentalmente el trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente y evalúa en función de ello. Y otra, centrada en una mirada más holística y reflexiva del trabajo, contraria a esta representación “moderna” del trabajo centrada en el trabajo.

Ambas culturas comunicando metacriterios de evaluación muy diferentes. En un caso importa “la correcta realización de las tareas”, en el segundo “los resultados, la capacidad de resolver problemas”. También son descritas estas dos visiones implícitas como, evaluaciones orientadas a dar cuenta de los atributos y competencias del trabajador y, con ello, a dar cuenta de su *individualidad* (por ejemplo, su autonomía, su responsabilidad, su capacidad de resolver problemas complejos, de poder contribuir a un buen clima de trabajo, etc.); es decir, que implican considerar al trabajador como una individualidad no sustituible por otro trabajador de forma mecánica. Por el otro, evaluaciones que tienden a dar cuenta del desempeño de tareas, muchas veces mecánicas o estandarizadas, que se han reducido en la actividad bancaria pero no ha desaparecido (volumen de trabajo, ritmo, cantidad de errores, tiempo), que indican

¹⁹⁵ Esta postura se complementa con la tendencia que resultaba del análisis numérico “*cuando observamos las evaluaciones desde una perspectiva agregada, las evaluaciones tendían a los valores centrales propuestos y no había evaluaciones puntuadas en las calificaciones extremas (insuficiente-excelente) reduciendo la escala original de cinco valores a sólo tres y con ello la dispersión de las mismas*”. Esta tendencia, como la estrategia de “*ir subiendo paulatinamente las calificaciones de evaluación en evaluación*”, les fueron asignadas el mismo origen: “*la particular situación de relaciones interactivas en que se encuentran los trabajadores cuando se encuentran enfrentados a una evaluación y a partir de ella, la interpretación de las consecuencias potencialmente negativas de las evaluaciones realizadas para las propias relaciones interactivas, aún pudiendo tener una suerte de efecto perverso, perjudicando el clima de trabajo y por consecuencia el trabajo mismo*”.

atributos de un trabajador y la facilidad con que puede ser fácilmente sustituible por otro.

Son aquellas estrategias discursivas que nutren el concepto de *trabajador individualizado*, categoría que se aplica a aquellos trabajadores que tienen que cumplir tareas de mando porque es a través de esta función que toman sustancia los atributos y competencias antes señaladas y de *trabajador masa*, categoría que se aplica a los trabajadores que no tienen mando. Estas nuevas categorías discriminantes que surgen de la investigación: “*trabajadores individualizados*” y “*trabajadores masa*”, se orientaron a la vez a dar cuenta de otras, más generalizadas, que hacen a la constitución de las identidades que se han ido construyendo en el mundo social de esta filial y remite a dos escenarios distintos dentro de la Banca uruguaya.

Por un lado, el definido por aquellos trabajadores “*individualizados*”, es decir, aquel trabajador que es consciente de su individualidad en el propio trabajo y que no pierde su individualidad, ni en el trabajo organizado, ni en las acciones colectivas, porque siempre guarda cierta capacidad reflexiva y grado de libertad en su accionar. Incluso éste tiende a ser un trabajador sindicalizado, al contrario de las expectativas generadas por estas políticas. Y, por otro, el trabajador “*individualizado*”, calificación que no consta en el proceso de evaluación, sí en la herramienta de gestión, y que tampoco está en conformidad con la conciencia propia de su individualidad, aún a pesar que en realidad las empresas a través de varios mecanismos, entre ellos la implantación de los propios sistemas de evaluación de desempeño, intentan individualizar a sus trabajadores, al menos a cierto nivel de la jerarquía.

2. LA EMERGENCIA DE LA ORGANIZACIÓN POLIFÓNICA

Si el *ocultamiento del autor* es una de las claves para la interpretación del discurso de la gestión de los recursos humanos, esto pudo ser constatado en el sistema de evaluación descrito a través del uso de evaluaciones poco claras, confusas, que se esconden tras la repetición textual de las orientaciones del Banco o a través de factores que no logran discriminar entre los empleados.

Sin embargo, siempre habrá algunos que intenten jugar el juego y ésta fue la oportunidad que tuvimos para empezar a observar como se arriesgan nuevas interpretaciones y nuevas categorías, que revelan que los trabajadores también tienen sus propios códigos jerárquicos y sistemas de distinción entre compañeros¹⁹⁶.

Es aquí donde la herramienta y su objetividad como conjunto de resultados numéricos empiezan a perder centralidad y validez para pasar a adquirir importancia el evaluador y su subjetividad. Y, con ello, aparece no sólo el “autor” de cada evaluación, sino la necesidad de recuperar el contexto de la evaluación, situar el conjunto de evaluaciones en el conjunto de relaciones de poder locales, lo que explica la existencia de diferentes “salidas” a una acción (la evaluación) que no está carente de tensiones y conflictos desde su propia definición. Y esto porque, aunque la comunicación tecnológica da cuenta de las categorías con que el banco produce “modelos” de comportamiento universales para todos sus miembros y normas para evaluar el trabajo de todos sus miembros, la organización globalizada pierde control sobre las condiciones en que estas herramientas son implementadas.

En el capítulo anterior surgió la *segmentación* como dispositivo de control por el que la multinacional busca ordenar a los individuos de acuerdo a un sistema de clasificación que la herramienta (el sistema de evaluación de desempeño en este caso) tiene por función comunicar. Se constató además que ésta opera a través de unos valores que funcionan bajo el principio de la individualización en las capas más bajas de trabajadores. Todo esto configurando una realidad de primer orden que se impone

¹⁹⁶ Este no es estrictamente un hallazgo en la Sociología de la Organizaciones, como lo han puesto de manifiesto ya Crozier y Friedberg (1990).

sobre los miembros al punto que es casi imposible negar su influencia. Sin embargo, a través de la actividad de observación de segundo orden, de la posibilidad brindada por la propia herramienta de observar a los observadores, hemos hecho emerger a la reflexión los procesos de segmentación de segundo orden, los subyacentes a la articulación de la herramienta en una situación local, segmentación que surge de los propios trabajadores y de su sentido de la individualidad.

El análisis de los dispositivos, por el contrario del que emana de la simple observación de la racionalidad inherente a la herramienta, nos devuelve de este modo a la reflexión de otro carácter paradójico de estas herramientas: *si las herramientas de gestión son utilizadas en toda su capacidad para distribuir un poder para que este trabaje centrípetamente a favor de la empresa, esto no impide la fuga del poder hacia los individuos*

Una de las cuestiones fundamentales que las actuales políticas de gestión de recursos humanos introducen en los sistemas de relaciones laborales como un elemento de complejización es la estabilización de unos códigos universales por los que se intenta mantener el consenso en la diferencia. Justamente, en el capítulo anterior veíamos como esto es así en tanto se trabaja en torno a procesos de diferenciación como condición de posibilidad para que la empresa logre conseguir el control en la definición de estos códigos y, se actúe sobre la conducta de los trabajadores en relación al uso del lenguaje, de las tecnologías, de los conocimientos e ideas acerca de la legítima autoridad. Sin embargo, *la empresa no puede llegar a mantener controlada totalmente la emergencia de nuevas formas de interpretación, y que éstas, más allá de la pasividad que pueda ganar la conducta de algunos miembros, no sea explotada por algunos como fuente de poder. Algo que si bien no devuelve al trabajador el poder sobre que es lo que se debe evaluar, sí se lo extiende al permitir atribuirle diferentes significados a estos códigos.*

En este sentido la investigación vuelve a revelar otro carácter paradójico de estas herramientas, esto es, *a la vez que limitan el campo de actuación de los actores locales, abren enormes posibilidades de actuación. En la medida en que algunos trabajadores hacen uso de los espacios de libertad que les abre la herramienta de*

gestión y subjetivizando el proceso de evaluación avanzan en la proyección en la herramienta de los significados que se acoplan en su implementación, las mismas culminan siendo potentes herramientas para la organización y autogestión de los trabajadores. Algo que es posible, como lo indica esta investigación, por medio de los procesos de “individuación”.

En este sentido la empresa multinacional puede seguir detentando su capacidad de *management* pero en unas condiciones muy distintas de las que le impone el sentido asignado por las definiciones liberales del mismo: se trata de un individuo que se evalúa a sí mismo dentro del conocimiento de problemas compartidos, percibidos como comunes y que sus decisiones lo hacen responsable no sólo de lo que le suceda a él individualmente, como se lo indica la empresa, sino en tanto forma parte de un colectivo. Se construiría de este modo, una globalización, no sobre el concepto de individualización, sino sobre el de individuación, lo que deja abiertas posibilidades a estrategias de “colectivización”.

Esto parece conducirnos a la posibilidad de que la imposición de referentes globales no es necesariamente una operación simple, como tienden a presentarlo las teorías normativistas. Por lo menos no puede siempre esperarse una relación directa entre globalización e individualización y que la globalización como individualización encuentra sus límites en su acoplamiento a lo local.

Y, en segundo lugar, que en la banca, en la medida en que el trabajador se reconoce en su capacidad de autogestión y que su trabajo puede ser un espacio de expresión de su individualidad, se están generando códigos de comunicación entre los propios trabajadores que, sin entrar en contradicción con la empresa, se pueden estar imponiendo. Y muy probablemente se estén instalando como referentes a nivel de todo el sector. Estos nuevos códigos pasan por la formación de un nuevo tipo de identidad en torno al trabajador: *la identidad profesionalista*, que le hace sentirse a la vez igual y diferente a otro trabajador y por la cual éste intenta distinguirse en base al desarrollo de las competencias que considera propias pues están en la base de su individualidad.

Se abre aquí también una posibilidad de reflexión y de acción para el Sindicato en la medida en que podría participar en las evaluaciones para asumir la defensa de estos códigos. Y al hacerlo estarían fijando límites a los procesos de individualización - globalización que guían a las empresas imponiendo modelos de organización que de hecho debilitan su posibilidad de acción.

Como consecuencia de este análisis el par *individualización/globalización* como binomio cuyos polos se potencian y se sostienen mutuamente pueden entrar en un círculo paradójico que conduce a generar los propios límites del proceso de globalización que estarían definidos por el binomio *individuación/localización*.

Algo que nos permite seguir insistiendo que son elementos como éstos que surgen de la observación de segundo orden¹⁹⁷ de los sentidos que se acoplan a la herramienta en el proceso de su implementación a nivel local, los que facilitan la comprensión de nuevas posibilidades de interpretación excluidas en el sentido original de la herramienta, a la vez que abre el juego a nuevas posibilidades en el orden de la acción, por ejemplo, influir en las regulaciones que afectan al trabajo en tanto actividad estrictamente local.

3. EL FRACASO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

No se ha podido penetrar en la producción de sentido al interior del otro banco y tampoco se encontraron investigaciones en el entorno del mismo. Esto no es una novedad dada la situación altamente conflictiva, negación del diálogo y permanente enfrentamiento con el sindicato, que ha caracterizado al sistema de relaciones laborales en torno a este Banco en el país que se analiza. El Banco negó entregar los resultados de

¹⁹⁷ Por último, volver a repetir que si bien el sentido de la herramienta tiende a imponerse y a pesar de su comportamiento paradójico las organizaciones subsisten, lo que estos estudios aportan a la teoría de las organizaciones es que la conducta humana en las organizaciones es relativamente indeterminada, multidireccional y contradictoria y la exploración en la dinámica de la construcción del sentido en las organizaciones hace posible penetrar en sus implicaciones pragmáticas, sobre todo, para los trabajadores. Es a partir de la deconstrucción de su comportamiento paradójico, de la exclusión, de la comprensión de las estructuras objetivas y subjetivas sobre las que se construyen y subsisten las organizaciones que los trabajadores, individualmente o colectivamente organizados, pueden asumir una actitud más reflexiva respecto a la organización y participar en su construcción.

las evaluaciones al Sindicato, y simplemente optó por negar también su participación en los sistemas de evaluación de desempeño, un factor que dentro de la cultura bancaria uruguaya, por la presencia del Sindicato, conlleva al fracaso inminente de esta herramienta de gestión. El resultado ha sido un conflicto que se ha instalado desde hace mucho tiempo en el sistema de relaciones laborales de este banco, y que aún en situaciones de “normalidad” lleva a que cualquiera de estos actores se descalifique mutuamente por la “falta de confianza” en el otro.

Pero el fracaso de esta herramienta, que sucedió efectivamente en este banco tuvo también otras justificaciones que se derivan de este contexto de su implementación. En este Banco se había comenzado a aplicar a comienzos de los noventa un sistema de evaluación de desempeño dentro de los objetivos que le marcaba la casa matriz. La *Gerencia de Organización y Métodos* de la filial ya en una comunicación interna de noviembre de 1992 señalaba:

“(La evaluación de desempeño) es parte de un proceso inmerso en la interrelación entre los recursos humanos de una institución. Este proceso consiste en mantener una adecuada comunicación entre supervisores y supervisados, a los efectos de que a lo largo de un periodo, se pueda ir orientando a las personas, fijándoles objetivos, haciéndoles observaciones, comentarios, recomendaciones, etc., de forma tal que, en determinado momento, se pueda evaluar el resultado de este proceso ... ¿Qué se va a evaluar? Se va a evaluar el DESEMPEÑO, no se va a evaluar ni la calidad humana de las personas ni la importancia relativa de las funciones. Se insiste: “Lo que se va a evaluar es el DESEMPEÑO y no las PERSONAS. Esto debe quedar claro porque es una regla de juego” ... “Tampoco se va a evaluar la importancia relativa de los funcionarios en la institución, sino su desempeño en el puesto de trabajo que se le haya encomendado, sea éste del nivel que sea” ...”Esto también debe quedar claro: Nadie tendrá una mejor evaluación simplemente porque tenga un puesto más importante. Un auxiliar puede tener una evaluación del 100% y un gerente una evaluación muy mala. Dependerá de cómo cumpla cada uno con su tarea (...) No se va a hacer evaluación de tareas o funciones sino evaluación del desempeño (en la tarea) (...) El Banco

*debería aclarar a cada uno cual es su tarea y que es lo que se espera que haga antes de evaluar (“Evaluación del desempeño ¿en qué consiste?; ‘quién la va a hacer?; ¿cuándo? y ¿con qué criterios?” . Ilustrativo N° 11; Gerencia de Organización y Métodos. Noviembre de 1992)*¹⁹⁸.

En primer lugar, remarcar el carácter de política de comunicación interna que se le asigna a la evaluación de desempeño dentro de la organización. En segundo lugar, interesa indicar que si generalizáramos las conclusiones del estudio anterior al resto de la Banca uruguaya y lo usáramos para interpretar las expresiones vertidas por esta Gerencia, una apreciación instantánea que surge es que muchas veces para los evaluadores no va a ser posible “comprometerse” con estas “reglas” que se dictan como el “deber ser”.

Justamente, porque las reglas que se derivan directamente de la herramienta muchas veces se ven dificultadas en su implementación por la propia dinámica del proceso de comunicación cuando se articula en la situación de trabajo local. Este conflicto en que entra necesariamente todo orden normativo¹⁹⁹ (lo formal y lo informal generando doble regulaciones conjuntas), de no ser contemplado, es lo que conduce el fracaso una y otra vez de las herramientas de gestión²⁰⁰.

¹⁹⁸ El sistema de evaluación de este Banco es muy similar al presentado para el Banco anterior. Se orienta por un sistema de evaluación de factores (no distingue entre mandos y no mandos) que son evaluados con una calificación de 1 al 10 agrupados en intervalos que pueden ser reducidos en una escala ordinal de cinco categorías ordenadas desde “bajo” a “excepcional” pasando por “mejorable”, “bueno” y “destacable”. La grilla evalúa los siguientes factores: INICIATIVA, COMPROMISO, RELACIONES INTERPERSONALES, INTEGRACION AL PROCESO DE CAMBIO, SATISFACCION DE CLIENTES, TRABAJO EN EQUIPO, ACTITUD DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO, CONOCIMIENTOS APLICADOS A LAS FUNCIONES Y EFICIENCIA dejando también un espacio para una apreciación global del desempeño del evaluado. La diferencia con el sistema de evaluación anterior es que este Banco agrega un ítem que evalúa el alcance de objetivos fijados de antemano por la empresa (Evaluación de desempeño, Recursos Humanos, julio de 1998).

¹⁹⁹ Y a las que ha hecho referencia extensamente M.Crozier (1990) cuando analiza la importancia del poder en las organizaciones como “zonas de incertidumbre”.

²⁰⁰ Y al respecto Crozier (1972) señala: “*el poder de un representante depende, en suma, del control que pueda ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecta a la persecución de los objetivos de la organización, así como de la importancia que posea esta fuente respecto de todas las otras fuentes de incertidumbre que igualmente afecten esta persecución*”. El conocimiento es considerado una fuente de poder: “*la primera y gran fuente de poder es la derivada de la posesión de una competencia o de una especialización funcional difícilmente*

Tampoco han de obviarse al respecto algunos elementos que surgen de la propia evaluación de la herramienta de gestión cuando ésta debió ser integrada dentro de los programas más amplios de gestión de recursos humanos dentro de la empresa. Como señalamos antes, son frecuentes los memorandos del Departamento de Recursos Humanos que circulan públicamente en esta filial que dirigidos a evaluadores de desempeño contienen especificaciones tales como: *“Adjuntamos a la presente ficha de horarios cumplidos durante el mes de ... por el funcionario ... observando cumplimiento de horario ampliamente más extenso del requerido, sugerimos a Ud. reconocer explícitamente al funcionario por su dedicación y alentar al mismo de nuestra parte (...) Depto de Recursos Humanos”*. De este modo es evidente para los trabajadores la falta de coherencia de la política de comunicación interna que dirige la gerencia local. O bien los mandos locales presentan un discurso que contradice a las prácticas de gestión en el plano discursivo o, por lo menos, abren posibilidades a otras alternativas de interpretación. Y esto también lleva la herramienta al fracaso no logrando traducir con éxito el sentido original que conllevan estas prácticas: los trabajadores pierden credibilidad y confianza en la herramienta. El programa de traducción ha fracasado en el caso de este banco por medio de la gerencia local.

El problema puede ser interpretado como una frustración de las expectativas de los trabajadores, explicación a la que muchas veces tienden a apelar los empresarios para justificar internamente sus decisiones. Pero nosotros no adherimos a este tipo de observación simple, ya que los trabajadores consideran a estas expectativas como contingentes: no todos tienen posibilidad de ascender y, por ende, conocen que sus expectativas pueden ser frustradas. Sostenemos que es la confianza la que una vez más

reemplazables. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto que le permiten resolver ciertos problemas cruciales para la organización. Su posición es mejor, pues, tanto en sus negociaciones con la organización como en la relación con sus colegas. Desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, éste podrá negociar contra beneficios o privilegios. Y destacando “relativamente limitado” señala: “En una sociedad como la nuestra son excepcionales las personas verdaderamente aptas para resolver los problemas complejos que plantea el funcionamiento de un determinado conjunto, aunque existan en él muchísimas personas que detentan monopolios de hecho, ya sea porque es muy difícil o muy costoso reemplazarlas o porque, en general mediante una organización de grupo, han logrado volver o

aparece como una categoría central para interpretar la respuesta de los trabajadores, de la misma forma que el riesgo lo fue en el análisis del discurso multinacional.

4. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO COMUNICACIÓN

Sea cual fueran aquel o aquellos de estos aspectos en los cuales ponga énfasis la organización (p.e., Reconocimiento y Progreso), los sistemas de evaluación de desempeño se orientan a resolver, tanto desde el punto de vista de la empresa como del trabajador, *problemas de comunicación* en las organizaciones complejas, donde lo que se trasmite pueden ser valores, metas, jerarquizar estos valores y metas, logros o reafirmar una jerarquía. Esta información se pasa por los protocolos de la herramienta y en los dispositivos y se lleva a que los trabajadores se “ordenen”²⁰¹ a través de los mismos (Supervielle, Quiñones; 2002).

La herramienta de gestión es un dispositivo de saber/poder por la que los individuos devienen conocibles por un proceso de “confesión”/ “examinación”. Para la empresa, ésta no es simplemente un proceso neutral de adquisición de información, proceso para acceder al conocimiento del sujeto sino, la oportunidad de establecer normas que actúan en la constitución de los sujetos, en el sentido que proporciona un aspecto de la identidad y permiten definir el trabajo. Por ello las consideramos como el medio de comunicación por excelencia -la herramienta de gestión es portadora de un sentido y busca que se obtenga una comprensión del sentido que porta. Y por ello es que la comunicación llega a ser un componente esencial del sistema organizacional.

mantener esotéricos o inaccesibles los conocimientos y las experiencias específicos que poseen. Michel Crozier (1972).

²⁰¹ Ahora se puede entender mejor las ideas de Townley cuando señala que la primera tarea del management es localizar individuos conceptualmente en el tiempo y en el espacio. Con este fin las evaluaciones de desempeño contribuirían a generar un ranking (en el sentido que lo definió Foucault) que permite que los individuos sean comparados en el trabajo estableciendo un orden a través de la medición (mátesis). Al respecto señala: “*un sistema de evaluación del trabajo asegura un orden en la población trabajadora a través de la reducción de actividades a una taxonomía de factores y su subsecuente traslación en una representación numérica o mátesis, la población deviene ordenada y puede ser rellenada por personal adecuado*” (Townley, 1993: pp. 528). Tales clasificaciones técnicas servirían para localizar individuos en relación con el todo, juzgando individuos acorde a modelos de escalas comparativas, por lo que no sólo actúan como un proceso disciplinador, también como un mecanismo normalizador. Por lo tanto, “*la distribución de acuerdo a ranqueos o grados tiene un doble rol: marcar el intervalo,*

Pero a través del análisis de estas investigaciones pusimos en evidencia que la herramienta de gestión como sistemas de comunicación es altamente complejo y portador de una multiplicidad de sentidos que trascienden al propio de la herramienta o al que le quiera dar la empresa. Si bien la herramienta puede ser observada desde una serie de códigos que son explicitados normalmente por el Banco como los objetivos y las utilidades por los que una herramienta de gestión es aceptada y debe ser implementada, a ella se acoplan, a través de una fuerte actividad discursiva en su entorno, donde se generan nuevas categorías e interpretaciones, una multiplicidad de sentidos provenientes del orden local. Es el caso del par *individuación/individualización* que obtienen como resultado estas investigaciones.

Uno de los puntos a indagar en estos procesos de producción de códigos es el análisis de las condiciones que les permiten mantenerse. Y en este sentido los investigadores han encontrado que como condición para mantener esta categoría de “trabajador individuado” que estructura la subjetividad del trabajador bancario “el tiempo” pasa a ser una propiedad central: *“Es decir, la consideración de la competencia, y por lo tanto su reconocimiento en las evaluaciones, en una consideración que se construye e implica no la evaluación de un acto individual, sino la reacción frente a una sucesión de actos y situaciones excepcionales no programados que se dan en el transcurrir del tiempo. Por lo tanto, el reconocimiento de la competencia se logrará de aquellos colectivos de trabajo que logren cierta estabilidad en las empresas o al menos en el mundo bancario”* (Supervielle, Quiñones; 2002).

Este hallazgo tendría amplias consecuencias para los Bancos. En primer lugar, lleva a concluir que aquellos bancos que tuvieran una muy rápida circulación de personal no podrían asegurar la competencia de sus trabajadores y, lo que es peor, no podrían asegurarse de la competencia de los otros bancos: *“En un mundo de actividad tan inmaterial como es la de los Bancos, éste deviene un nuevo factor de riesgo. En este sentido, aparece contradictorio, en la fase actual del capitalismo financiero, el esfuerzo para individualizar a sus trabajadores a través de las herramientas de gestión y, por*

jerarquizar cualidades, competencias y aptitudes pero también premiar y castigar” (Foucault, 1977: 181 citado por Townley, 1993: 530).

otro lado, intentar poder desprenderse de los mismos en función de una ventaja económica de corto plazo” (ibídem). Ésta es una nueva paradoja del proceso de comunicación, que se transforma en crítica a los sistemas de gestión de desempeño tal como son pensados por los Bancos multinacionales.

En segundo lugar, se señala que, en la medida en que la confianza juegue un papel central de los sistemas financieros, la individuación de los trabajadores bancarios aparece como central y la medición de sus principales dimensiones, responsabilidad, autonomía, etc. aparecen como muy relevantes para la construcción de la confianza en el sistema. Esta es otra razón por la que el Sindicato debería sostener la importancia de los sistemas de gestión aunque desde una perspectiva radicalmente distinta. Y en su caso, la empresa, cuyo discurso aparece tan centrado en la categoría de riesgo, apelar a la presencia del sindicato como garantía frente a la contingencia del medio local. Una vez más se impone la acción común como necesaria en la construcción de un proceso de comunicación.

Por último, algo que tiene que ver con la suerte del sistema financiero nacional y, en consecuencia, del trabajador bancario. Siendo una de las características centrales del capitalismo globalizado la de romper con las barreras nacionales en la realización de sus ganancias a corto plazo, a tal punto que en última instancia les importa poco la suerte de un sistema financiero nacional una vez realizadas sus ganancias, ya que ellas podrán recolocarse en algún otro sistema financiero del planeta, por ello, ven en el Sindicato, cuando éste tiene capacidad de respuesta, un agente que puede intervenir en la defensa de los sistemas financieros nacionales y eventualmente de los bancos en que trabajan. Ello implica movilizar la confianza en la capacidad del Sindicato de incidir y bloquear, por lo menos en el país, las tendencias con que se está moviendo el capitalismo globalizado. Pero, esta confianza no es ciega, o sujeta a la comunión con una ideología de tipo socialista como en el pasado, es una confianza reflexiva en donde se incorporan la experiencia y el reconocimiento de la eficiencia del Sindicato en el pasado reciente frente a las distintas crisis de los bancos en el pasado reciente. Pero por otro, en la imaginación de lo que puede pasar con el sistema financiero uruguayo, de sus capacidades para sortear las tendencias actuales del capitalismo globalizado. Si la imaginación es pesimista, es decir, se deja de creer en la suerte del sistema financiero

uruguayo, la consecuencia será que poco a poco el trabajador individuado se deslizará de esta condición a una concepción de tipo individualista de *salvarse como pueda* (Supervielle, Quiñones; 2002).

El otro rasgo a destacar de estos procesos de articulación de lo global con lo local es la relevancia que asumen las rutinas fundadas sobre la confianza. Toda organización se caracteriza por la presencia de objetos, actores, interacciones, normas, que conforman rutinas construidas sobre la base de saberes instalados y traducidos en reglas no siempre explícitas pero que guían el comportamiento de los actores. Se incluyen entre estas reglas la evaluación del trabajo y las de autoevaluación del trabajador. Estas reglas no son disfuncionales para el crecimiento de la empresa pues son formas que las organizaciones complejas tienen de economizar energía permitiendo que los individuos se ordenen y construyan un espacio organizado como lugar común. En cierta medida las organizaciones locales han adquirido cierta autonomía en torno a la implantación de determinadas rutinas, más allá de que sean reconocidas por la multinacional.

Y la vida colectiva organizada supone la existencia de rutinas fundadas en la confianza. Como indica Pucci parafraseando a Giddens²⁰², *“estas rutinas aseguran a los individuos la seguridad ontológica necesaria para desarrollar sus actividades en la sociedad. La rutina protege la seguridad ontológica, pero a su vez ésta es asegurada de manera fundamental por el mantenimiento de las rutinas”* (Pucci, 2003: 251). Esta importancia asignada a la confianza es lo que derrumba el carácter normativo de las estructuras para ser sustituidas por las relaciones de confianza construidas al interior de comunidades, que permiten establecer reglas comunes y relaciones de cooperación con independencia de la autoridad formal y las jerarquías.

²⁰² Giddens, A (1990).

IV. EL REGRESO DE LO LOCAL A LO GLOBAL: “PENSANDO GLOBALMENTE”

El capítulo ha tendido a remarcar la posibilidad de que el Sindicalismo, sin abandonar sus funciones clásicas de defensa del salario, las condiciones de trabajo y estabilidad en el empleo, asuma nuevas funciones, jugando un papel central en la defensa de una cultura de trabajo bancario, sea en la empresa, sea en el sector de actividad. A esta conclusión se llega no sin antes comprender los cambios que han sufrido el trabajo y el trabajador/a bancario en el contexto de la globalización. Justamente, debido a estas fuertes transformaciones a las que se han visto sometidos estos elementos y el cuestionamiento que han percibido los Sindicatos en este contexto, es que para este actor se impone la idea en torno a que cada vez es más difícil mantener las relaciones laborales en este sector de actividad como un sistema cerrado, inmune a lo que sucede en el entorno, y ha asumido la necesidad de reflexión y de complejizarse.

La presencia cada vez más acusada de estas empresas multinacionales ha tendido a generalizar su reconocimiento que, independientemente de su voluntad y de la voluntad de sus adherentes, el Sistema de Relaciones Profesionales en las multinacionales se autonomiza de la voluntad individual de los actores nacionales y se complejiza endógenamente, incluso transformando los códigos que le estructuran²⁰³. Y en este sentido la voluntad generalizable para cada vez más sindicatos locales de ir ampliando notoriamente su actuación en el plano internacional paralelamente a que se va modificando su actuación en el plano nacional.

Se afirma que si se quiere reforzar la comunión en el plano internacional se hace necesario iniciar un proceso de alianzas que refuerce la negociación local de los significados, situación que de poder insertarse de alguna manera en la cadena comunicativa organizacional, a través de la conformación de instancias globales de negociación, podría tener alguna repercusión en el control de los procesos de globalización y sus efectos sobre el trabajo y los trabajadores/as.

²⁰³ Esta característica se deriva de acuerdo a la teoría sistémica del aumento su complejidad y autorreferencia, algo que determina su carácter autopoiético.

Para dar cuenta de estas tendencias que se instalan a nivel local hemos decidido dejar planteada aquí la visión que los sindicatos de diversos países iberoamericanos donde han invertido estas empresas financieras en torno al reconocimiento de una problemática común que conduce a reivindicaciones, así como a la cada vez mayor situaciones de conflicto que adquieren un carácter global, con la correspondiente creación de instancias internacionales de intercambio y, como novedad en los últimos años, de negociación con las empresas multinacionales, en las que identifican un adversario común. Algo que nos reintroduce en la última hipótesis planteada en torno a la posibilidad de re-invertir una dimensión política a la globalización. Finalmente, damos cuenta de lo que empieza a emerger como la constitución de órganos sindicales a escala multinacional (Cumbre Sindical Unión Europea-América Latina y el Caribe) donde cobran importancia los Comités Mundiales de Empresa del BBVA y BSCH y la firma de acuerdos a este nivel.

1. LA PERSPECTIVA SINDICAL EN TORNO A LA EMPRESA MULTINACIONAL

En relación a las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que estas empresas vienen implementando los sindicatos colocan en el centro del debate a las políticas flexibilizadoras, por sus efectos no previstos sobre el trabajo y una clara actitud antisindical que no es ajena a este tipo de prácticas:

*“Es una manera de mantener a los trabajadores y a las trabajadoras pues, fidelizados de una manera brutal y que, además se prima más (lo estamos viendo todos los días) el tema de la disponibilidad que la eficacia o que la profesionalidad, en cambio pues tienen más en cuenta la disponibilidad (...) muchas veces lo he visto, trabajadores y trabajadoras que están en las oficinas sin hacer nada pero estando, porque lo importante es “estar”, “estar disponible” (...) Se trata claramente de una práctica de **discriminación laboral** y sobre todo de una práctica de discriminación de cara a las trabajadoras“* (entrevista a dirigente sindical, Sindicato Bancario de Uruguay, 28/8/96)

“...como parte de la clase trabajadora debemos promover propuestas a favor del empleo a la vez que apuntamos a menoscabar la estrategia patronal que plantea como excusa el tema de los costos y lo atribuye a la rigidez del sindicato, mientras realiza una hiper selección. (...), al que buscan con perfiles elitistas y antisindicales, coartando la posibilidad de ingreso al mercado de trabajo de miles de jóvenes uruguayos” ... “... las nuevas estrategias que las empresas del Sistema Financiero vienen desarrollando por fuera del escenario tradicional, procurando dejar de lado al Sindicato como interlocutor válido” (Asamblea General de AEBU, Sindicato Bancario de Uruguay, 28/8/96)

El problema de la disponibilidad horaria es considerado clave y tiene una doble consecuencia para el Sindicato. Por un lado,

“El Banco avanza en contra de los acuerdos colectivos que regulan expresamente el ejercicio de horas extras y su retribución, a la vez de que modifica los códigos expresamente manejados en el Banco en cuanto a retribuciones y carrera laboral incorporando la disponibilidad no sólo como un elemento más en la regulación de estos temas sino como el central. Se asimila como criterio decisivo para la evaluación de desempeño aunque no forma parte de los acuerdos pactados acerca de cuales factores son los que inciden en esta evaluación, con las consecuencias que esto tiene ya que la evaluación de desempeño está atada a otras muchas políticas de personal (carrera, retribución)” (Asamblea General de AEBU, Sindicato Bancario de Uruguay, 28/8/96).

Y, en segundo lugar, porque en la misma lógica intenta construir una amplia gama de relaciones contractuales entre el trabajador y la empresa que, no sólo debilitan su identidad, sino que cada vez lo margina más de los dispositivos de gestión que va adoptando la empresa. Con ello se acentúa el problema de ser cada vez en menor medida identificado por el trabajador con sus intereses individuales y profesionales, que la empresa ha llegado a exacerbar con el uso de estas nuevas políticas de gestión de recursos humanos.

Los sindicatos en consecuencia intentan redefinir su identidad y las estrategias que hasta ahora le habían caracterizado pues, reconocen, que el modelo tradicional que sostenía su presencia resulta insostenible frente al discurso de las nuevas prácticas de gestión de recursos humanos y si no participa de las relaciones laborales y revitaliza su actividad fortaleciendo la identidad colectiva de los trabajadores que justifica su existencia como representantes, se puede decir que seguirá profundizando su propia crisis. Reconoce que este rol que le ha asignado la empresa sólo es posible mantenerlo dentro de un clima de alta conflictividad, que sólo es posible detener si se inicia una seria negociación. Será este conflicto de visiones lo que estará en la base del conflicto inherente a esta nueva forma de relación laboral. Considérese parte de esta ilustración la intervención de la sindicalista española en el congreso internacional de sindicatos de la banca ya referida, cuando nos relata el cuento “*Descenso al Maelström*”.

En opinión de los sindicatos, en BSCH igual que en el resto de las entidades financieras, ha costado muchísimo el reconocimiento de su representatividad y de su capacidad de interlocución respecto a los trabajadores/as de la empresa, sobre todo en opinión de los sindicatos clasistas (CCOO²⁰⁴ en España y AEBU en Uruguay). Al respecto son varios los países latinoamericanos donde se denuncian conductas antisindicales de la Banca Española en general y que se suman a las ya descritas. En Perú, el “Grupo de Vigilancia Social de las Empresas Transnacionales” que integra el Centro Federado de Empleados del BBVA Banco Continental, denuncia que,

“Banco Continental, propiedad de BBVA indiferente a la preocupación democrática del país mantiene una política antisindical y antilaboral. A la fecha ha despedido arbitrariamente al 25% de los trabajadores sindicalizados. No contento con esto, viene presionando al resto de los trabajadores para que renuncien a su organización sindical con el objetivo de hacer fracasar la negociación colectiva actualmente en trámite. De forma paralela a estas acciones contra el sindicato, unilateralmente ha otorgado una bonificación a los trabajadores que renuncian y están fuera del sindicato. Resulta clara,

²⁰⁴ COMFIA-CCOO es el primer sindicato en España. Tanto por afiliación, el 22% de los trabajadores, como por representación sindical con el 36% de los delegados elegidos. Lo que los lleva a asumir la responsabilidad de liderar las iniciativas y negociaciones con la Empresa a todos los niveles y en todas las materias de interés para los trabajadores.

entonces, la política antisindical que pretende hacer desaparecer una organización sindical que ha demostrado iniciativa y dinamismo en la defensa de los derechos laborales”²⁰⁵

Otras denuncias de actitudes antisindicales son observadas en España donde:

“Una circular de CCOO de Santander informa de la condena impuesta al banco por su actuación antisindical contra... delegado de CCOO. Según ésta el banco revocó a... unilateralmente los poderes, asignándole funciones de administrativo al ser elegido Secretario General de Banca y Ahorro de CCOO...” (Revista el Santander, N° 1995)

En Uruguay, se acusa a la empresa de despidos y discriminación dentro de una política antisindical del Grupo:

“El conflicto es desarrollado en dos terrenos, por un lado el Banco Santander, donde el problema central es la discriminación que sufren los afiliados al Sindicato, el otro es el de la política gremial delineada por el último Congreso del sector Banca Privada de AEBU que, a la inversa, busca extender la afiliación gremial a los trabajadores de todas las filiales del Grupo Santander, y en particular a los de Plata Card (emisora de tarjetas de crédito del Grupo) donde se produjeron despidos”.

En entrevista, el Presidente de Banca Privada de AEBU afirma:

“entre los objetivos de la patronal figura cambiar la relación de fuerzas y la política de relaciones humanas en el Grupo Santander tiene varias aristas: presión a los titulares de altos cargos para que se desafilien del sindicato, promoción de los no afiliados y postergación de los empecinados, premios salariales a quienes son <leales a la empresa> (por ejemplo los que hacen horas

²⁰⁵ www.plades.org.pe/vigilia/alerta14a.htm

extra y no las cobran, o quienes toman distancias de todo el planteo colectivo y, sobre todo, una política de discriminación positiva para los conversos”.

Agregando luego:

“el segundo objetivo patronal es coordinar acciones entre las distintas empresas del grupo para evitar la sindicalización. Este es el punto de más fricción ya que una masiva afiliación, al acompañarse de un aumento de las demandas, reduciría los beneficios del holding”²⁰⁶.

Otro sindicalista miembro de la Comisión Representativa de este mismo Banco agrega sus comentarios:

“Los ejemplos abundan: en una ocasión un gerente presionó a dos trabajadores recién ingresados al banco para que no se afiliaran. Cuando lo hicieron les comunicó que su carrera funcional quedaba liquidada”.

Como información complementaria a este problema un boletín del sindicato afirma que los veinte empleados mejor remunerados del Banco, que representan el 9 por ciento de la plantilla que más gana y quienes consumen el 30 por ciento del presupuesto salarial, no están afiliados. En el mismo estudio se elabora una tabla salarial distribuida de acuerdo a si se está o no está afiliado al sindicato y de ella se infiere que todos los no afiliados ganan por encima de los afiliados.

Tal conflicto redundaba en que *“la actividad gremial de las empresas del grupo es casi clandestina, los volantes hay que repartirlos en secreto y debemos guardar celosamente la lista de afiliados para evitar represalias”* (ibídem).

2. RELACIONES LABORALES EN EL BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO

²⁰⁶ “Modernización del grupo Santander: como a principio de siglo” Zibechi, R. Semanario Brecha.: www.brecha.com.uy

Con respecto a la actuación de BS -ahora BSCH- en España, las negociaciones alcanzadas en el año 1997 se reconocen como la primera oportunidad en que el Banco firma un acuerdo escrito en este país, rompiendo con una tradición de acuerdos puntuales, acuerdos verbales y cargados de condicionamientos que les impedían ganar publicidad. En otros países, por ejemplo Uruguay o Perú, por ahora esto aparece como un impensable -y sin duda estas diferencias se anclan en los marcos nacionales de regulación, en las tradiciones sindicales, entre otras. Bajo esta perspectiva la negociación ha tenido diferentes ejes variando de país en país pero siempre en el marco de estas nuevas políticas de gestión de recursos humanos, las prácticas de negociación tienden a ser vistas por los sindicatos globalmente como una forma más de control sobre los trabajadores/as, de discriminación sindical y sobre todo, de administración del conflicto.

Entre las prácticas de gestión de RRHH que más han preocupado a los Sindicatos del Grupo SCH en los últimos años, y que le llevan a delimitar un espacio de reivindicaciones colectivo, se cuentan:

- i. reajustes de oficinas y personal y planes de prejubilaciones masivos
- ii. garantías del empleo tras los procesos de fusión
- iii. fijación de objetivos y política de incentivos económicos
- iv. tercerización de áreas
- v. abuso en la realización de horas extraordinarias
- vi. despidos abusivos
- vii. vulneración de los actuales convenios colectivos y normativas laborales
- viii. discriminación de la mujer

En opinión del sindicato español los recortes permanentes de plantilla *“representa una actitud socialmente irresponsable y perjudica el desarrollo del negocio al transmitir una continua sensación de inseguridad a sus empleados, clientes y accionistas”*²⁰⁷. El mismo afecta a todo el grupo y en el caso de los bancos de

²⁰⁷ Comunicado de COMFIA publicado en Internet: 7/10/02.

incorporación reciente resultado de compras de BSCH en Latinoamérica o en la propia casa matriz significa respetar los acuerdos realizados con los sindicatos durante su operación, sobre todo, aquellos que ofrecen “garantías al empleo”. Son los casos de España y el *Acuerdo de Garantías del Empleo* firmado tras la fusión, el caso de Brasil tras la compra de Banespa o en México tras la compra de Serfín²⁰⁸. Tema que ha sido retomado por otros sindicatos en el sentido que estos acuerdos no se han generalizado a todo el grupo, por lo que se entiende que esto debe ser interpretado como un claro indicador de discriminación a los trabajadores del país²⁰⁹.

Tales demandas con respecto a las políticas de fusión, garantías de empleo como a los permanentes reajustes de plantillas tras estos procesos, se sintetizan en:

*“a) La política de recursos humanos debe ser coherente, permitiendo dotar a las oficinas de personal suficiente para prestar un servicio de calidad a la clientela. Exigimos más plantilla; b) Tiene que cesar la presión exhaustiva sobre la plantilla que en ocasiones incluye maltrato directo a los trabajadores; c) Debe ofrecerse mayor autonomía de gestión a las oficinas; d) Debe desarrollarse una plataforma tecnológica de última generación--- que permita trabajar en condiciones”*²¹⁰

²⁰⁸ En España las relaciones laborales si bien son definidas por los sindicatos “dentro de lo que marca la ley” por ello mismo son frecuentes los casos de resolución de conflictos por la vía jurídica sustituyendo al diálogo como forma de dirimirlos. Desde Brasil se indica la voluntad que el Banco ha tenido en materia de relaciones laborales al reunirse con el sindicato a finales de 2001 al estallar la crisis en la región para “*estudiar la manera de abordarla y pactando, como muchos otros bancos brasileños, un programa de retiro voluntario con incentivos y uno de jubilaciones anticipadas al que se han sumado unos 700 empleados. Adicionalmente, se han producido algunas fusiones y cierres de sucursales en distintos puntos...*” (Responsable sindical en BBVA Banco Francés). Por su parte, México señala que se ha pactado con el Banco “*un ajuste de unos 3.300 empleos tras la fusión de Bancomer, Promex y BBVA Probusa no acudiéndose a despidos para concretar las bajas, sino que se han amortizado las plazas de los trabajadores que se retiraban del banco*” (Secretaría general del sindicato nacional de empleados de BBVA-Bancomer) (Entrevistas de Prensa-Europa Press)

²⁰⁹ *La banca extranjera discrimina a los argentinos*. Asociación Bancaria refiriéndose a los bancos Tornquist. Publicado en Internet en la página de esta organización.

²¹⁰ www.comfia.com/comfia.info/article.php?sid=4960

En segundo lugar, la permanente sensación de inseguridad que se ha instalado en Latinoamérica tras algunos cierres y no sólo reducciones de plantillas, como los ocurridos en la filial panameña de uno de los bancos y la pérdida de activos en la filial de Chile. Por otra parte, pero asociado igualmente a la culminación de los procesos de fusión y expansión del Banco en que éste comienza una etapa de reestructura que entre otros aspectos significa la reasignación de objetivos estratégicos a las plantillas del Grupo (individuales, colectivos, por áreas y por unidades de negocio), vuelve a ser motivo de conflicto y movilización. El problema que plantea el Sindicato es que para cubrir este “esfuerzo extraordinario” no se va a plantear ningún aumento de plantilla, hoy insuficiente, además que tal cambio estará asociado a una nueva política redistributiva unilateralmente decidida por el banco ya que cobrarán más las oficinas y personas mejor situadas dejando al margen el desempeño del trabajador²¹¹.

Finalmente, a la tercerización de áreas, el abuso en la realización de horas extraordinarias, los despidos abusivos en una clara política antisindical y vulneradora de los actuales convenios colectivos y normativas laborales ya referidos, el sindicato agrega el problema de la discriminación de la mujer. Todos estos elementos han estado presentes en los procesos de conflictividad por los que han atravesado los sindicatos del Grupo en los últimos tiempos.

“En función de los objetivos asignados se le fija al personal técnico que representa el 70% de la plantilla, la ampliación de la jornada, y esto termina siendo asumido por el trabajador como un compromiso individual. Además la orientación de resultados también está obligando cada vez más a la realización de horas extras a los propios administrativos (el restante 30%). Un estudio de una de las Secciones Sindicales del Banco Santander evalúa que casi el 85% de los técnicos (aproximadamente el 70% de la plantilla) realiza una media al año (de 185 días hábiles) de tres horas de prolongación de la jornada y que entre los administrativos y los empleados de servicios generales (que representan el 30%

²¹¹ “Día a Día”, COMFIA SCH, 17-09-02, publicación de CCOO en Internet; www.ccoo.es

restante de la plantilla) la prolongación de la jornada afecta al 60% del colectivo con una media de 2 horas diarias²¹²”

El problema, hoy por hoy, no es ajeno a ningún Banco del sector financiero pero a partir de un estudio realizado por COMFIA-CCOO²¹³ se pone de manifiesto que entre los Bancos que más se prolonga la jornada se encuentran BBVA, Banesto (comprado por Santander), Caja Popular y BSCH. En el mismo el Sindicato pone de manifiesto algunos aspectos importantes asociados a las prolongaciones de jornada en la Banca: desregulación, incumplimiento del convenio colectivo y, por tanto, desconocimiento de su *partner*, el sindicato.

“se ha puesto al descubierto que estas horas extraordinarias no se remuneran y, por tanto, no son objeto de cotización a la Seguridad Social, comportando además una desregulación de los horarios establecidos por Convenio Colectivo y una práctica fraudulenta, encontrándonos por tanto, ante un incumplimiento sistemático y generalizado de la legalidad vigente”²¹⁴

“... que cada día se presenta con mayor asiduidad planteos a nivel individual de parte de los bancos tentando la ampliación del horario... (Asamblea General de AEBU, Sindicato Bancario de Uruguay, 28/8/96)

“En las entidades del BSCH-Río 4.900 trabajadores; y Tornquist 800 trabajadores- se obliga a los bancarios a extender la jornada laboral sin pagar, negando así cientos de puestos laborales a los argentinos. Sí, en cambio, se cumpliera la ley, no sería posible reducir la plantilla de trabajadores de ambos bancos. Las remuneraciones impagas como consecuencias de esta práctica desleal, por otra parte, suponen la elusión de contribuciones al sistema provisional y de obras sociales. Situaciones similares de violación de los derechos laborales se viven en los Bancos Bansud, Mercobank, Bisel, Bersa,

²¹² La situación puede tener resultados más alarmantes si tenemos en cuenta que en Santander el 67% de los empleados eran técnicos en 1998 y que la cifra ha tendido a crecer.

²¹³ www.comfia.net/documento/estudio/jornamad.htm

²¹⁴ www.comfia.net/documento/estudio/jornamad.htm

BBV Francés, Citybank, HSBC, LLOYD'S, Hipotecario, todos controlados por la banca internacional a la que nadie pone límites”²¹⁵

Por ejemplo, en este periodo ha resultado relevante al respecto el conflicto que en España se inicia a partir de una serie de circulares sobre operaciones de valores y otras que regulan la actuación de los empleados en BSCH por las cuentas y operaciones de personas vinculadas al personal limitándose la compraventa de valores entre estas partes. El sindicato sostiene respecto a esta medida que teniendo en cuenta que los empleados acercan personas y firmas dentro de su ámbito de influencia como una muestra de confianza en el Banco la medida debe ser interpretada no sólo como contraproducente para el negocio del Banco sino como lesiva para los derechos de los empleados. En torno a esta medida que incluye la solicitud al empleado de información acerca de la relación que pueda tener (mercantil o no) con la firma que solicita una operación, el Sindicato interpreta que:

“por una vía espuria BSCH quiere controlar a los trabajadores que tienen una ocupación adicional a su relación laboral con el Banco. La pretensión de conocer el tipo de vinculación, el tiempo que le dedica el trabajador a sus ocupaciones adicionales, el salario que percibe, los dividendos que cualquier sociedad a la que esté vinculado le abone, el porcentaje de participación, etc. está fuera de lugar y entendemos que vulnera los derechos del trabajador. Dada la aversión de SCH a que sus trabajadores desarrollen alguna actividad fuera del Banco, nos tememos que existe la intención encubierta de actuar contra cualquiera que no entregue todo su tiempo disponible a la empresa. Recordamos que existe un convenio colectivo que fija una jornada diaria y un máximo de horas anuales para cada empleado y que fuera de ese marco el trabajador puede disponer de su tiempo como le plazca, es ilegal cualquier exigencia de dedicación que pueda pretender la empresa... La desconfianza permanente de la empresa respecto de sus empleados genera un clima de trabajo tenso y desmotivador que a la larga va en detrimento de los resultados. En un negocio como el bancario basado en la buena fe y la confianza y en la motivación del empleado cualquier medida que vaya contra la confianza del trabajador en su

²¹⁵ Asociación Bancaria (Argentina), artículo citado.

empresa está contribuyendo a la pérdida del negocio y al deterioro del clima laboral y sus resultados”²¹⁶

Otros ejes de conflictividad en España han estado signados por la exteriorización de los servicios de informática, la renovación del acuerdo de garantías de empleo, el despido sin motivos de trabajadores, la política de incentivos. Al respecto se afirma:

“Partimos de una situación de enorme deterioro del clima laboral en el Banco con presiones cada vez más insostenibles para conseguir objetivos cada vez más ambiciosos, inalcanzables en la práctica, que varían al alza permanentemente de forma que nadie consigue llegar a tiempo a la meta. A este factor hay que añadir el enorme recorte de plantilla efectuado, con las consecuencias lamentables que ya no basta trabajar unas horas más, dos o tres o... para atender debidamente a los clientes”²¹⁷

A partir de estos acontecimientos y análisis sindical de las relaciones laborales en el Banco con respecto a su casa matriz son descritas como:

Correctas desde el punto de vista formal. Hemos discutido y negociado cuestiones individuales, temas sociales o aquellos que por Ley estaban obligados a negociar, pero los temas de organización del trabajo, salvo contadas excepciones no han pasado de la información, sin llegar a abordar la negociación de los temas concretos que pudieran afectar a los empleados del Banco Santander: Política salarial: retribuciones variables, Planes de gestión comercial: cambio funcional de la plantilla, Jornada: turnos y horarios especiales, Política de empleo: prejubilaciones, Evaluación del Desempeño, Política de Formación, etc. No obstante, en los últimos meses, se están iniciando una serie de contactos tendentes a lograr que Sindicatos y Empresa se sienten a discutir, con voluntad expresa de acordar, sobre una plataforma que incluiría entre

²¹⁶ CCOO BSCH, 8-11-2001 www.comfia.net/bsch/hojas/descnov.html

²¹⁷ CCOO BSCH: www.comfia.net/bsch/hojas/soporoct.htm

otros los siguientes puntos: a) Política de Empleo. Uso de modalidades de contratación. Uso de las Empresas de Trabajo Temporal. Nuevos proyectos de creación de Empleo; b) Política de Formación: Proyectos formativos para nuevas funciones, reciclaje; c) Mejores condiciones para los empleados en productos bancarios” (Informe CC.OO. del Banco Santander, México, Octubre, 1.997)

Para COMFIA estos cambios que se vienen impulsando a nivel de todo el grupo SCH, y que se viven como procesos “traumáticos” a los que se ven afectados los trabajadores tras la adquisición compulsiva de Bancos y Fusiones, conlleva que su acción se centre en un conjunto de demandas para “prepararnos para lo que seguro va a llegar, cambios más rápidos y con mayor profundidad (...)

*“Nosotros, como sindicato, pediríamos otras condiciones más, algunas como: a) Que consiguiéramos **información suficiente y veraz**, que comprometiera la empresa en un proceso en el que los cambios fueran ventajosos para empresa y trabajadores; b) Que se **implementaran planes de formación** que, actualizando los conocimientos de los empleados, resultaran suficientes para acometer con garantías las nuevas tareas; c) Se tiene que **lograr la aceptación voluntaria**, comprometer a los trabajadores en las nuevas directrices; d) Tiene que existir por parte de la empresa **un compromiso por el mantenimiento del volumen de empleo** y en último caso **que las medidas a tomar no serían traumáticas**; e) Que las medidas a tomar para llevar a cabo los cambios se **discutiera con los trabajadores y sus representantes**; f) **Que estas medidas tuvieran unos plazos de aplicación**, para conocer el grado de cumplimiento y eficacia y facilitar su seguimiento. Agregando, “Para llevar a buen fin el reto que supone modificar las condiciones de trabajo de los empleados, evitando en lo posible la conflictividad y las tensiones innecesarias es necesaria la existencia de unas buenas RELACIONES LABORALES” (ibídem)*

3. RELACIONES LABORALES EN EL BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA

En el BBV prácticas de gestión de recursos humanos que más han preocupado a los Sindicatos del Grupo y sobre los que se ha basado su negociación a este nivel para el periodo 2000-2001 han estado basadas en los siguientes temas:

- i. ACUERDOS DE FUSIÓN
- ii. JORNADA Y HORARIOS
- iii. SALUD LABORAL
- iv. FORMACIÓN
- v. EMPLEO FEMENINO
- vi. COMUNICACIONES (por la extensión del uso del correo electrónico para actividades sindicales)²¹⁸.
- vii. RELACIONES INTERNACIONALES¹³⁸

Además del Protocolo de Fusión, que garantiza que no habrá regulaciones ni reducciones traumáticas de empleo se están llevando a cabo negociaciones, algunas con acuerdo, para la unificación de las condiciones laborales de los trabajadores de BBVA tras la fusión. Paralelamente con la renovación de plantilla y la exigencia de un mayor nivel de formación (licenciados en empresariales o derecho) también viene aumentando en los últimos años en el Grupo el empleo femenino: La relación es, sobre el censo de 32.100 trabajadores a Junio de 2001, de Hombres 68,8% - Mujeres 31,2% *“El problema que aborda COMFIA es el llamado “techo de cristal” en la promoción. Se comprueba que, aún existiendo teórica igualdad de oportunidades y ninguna traba legal discriminatoria, el porcentaje de mujeres disminuye cuanto más alto es el nivel profesional. En estudios hechos por COMFIA BBVA... se constata que existen dos*

²¹⁸ COMFIA-CCOO en BBVA ha impulsado un Conflicto Colectivo, que hemos ganado en la Audiencia Nacional, por la libertad de las comunicaciones sindicales en la Empresa a través del Correo electrónico. En nuestra página Web pueden encontrar el desarrollo de la campaña y la Sentencia. Aún estando recurrida por BBVA ante el Tribunal Supremo, se han abierto algunas posibilidades de negociación para regular el libre acceso sindical al uso de esta herramienta de información. Lo hemos venido haciendo durante 1999 y 2000 hasta que la Empresa colocó un filtro para todos los mensajes provenientes de nuestro servidor. Aún así, seguimos enviando comunicados a todos los trabajadores por este medio a su puesto de trabajo, saltándonos los filtros.

factores principales que explican este hecho: · La mayor dificultad para la mujer para la conciliación de la vida laboral y profesional cuando ésta se contempla por parte de la empresa como una tarea de dedicación exclusiva y habituales prolongaciones de jornada. · La cultura, más o menos consciente, de discriminación por parte de directivos y gestores de personal. Situación que tratamos de superar mediante la puesta en marcha de un Curso sobre Igualdad, a impartir a gestores de personal y a sindicalistas” (Córdoba, Agosto de 2001, Organización CCOO BBVA).

La evaluación general del proceso de conflictividad en la empresa por parte de este actor es que ésta se encuentra en crecimiento en forma paralela al crecimiento a los cambios ya descritos en la organización del trabajo y sobre todo, en los cambios que le acompañan en la gestión de los recursos humanos. La posición competitiva de liderazgo del Banco Santander en los mercados financieros en que actúa aparece como una de las implicaciones de más peso para llevar a evaluar tal proceso como de mucha mayor conflictividad en este banco frente a otros bancos de plaza -acorde al nivel de exigencia de cara a los trabajadores/as que acompaña el mantenimiento de esta perspectiva de crecimiento competitivo que se ha planteado el Banco.

La revisión de la política de negocios también es planteada como fundamental por CCOO BBVA. Volvemos a la problemática del empleo tras los procesos de fusión, lo cual ha convertido en un punto central de la negociación de los últimos años la prórroga del Protocolo de Fusión y la proclama de la necesidad de la firma de un “*pacto integral por el empleo*” que incluya “*un acuerdo colectivo de prejubilaciones*”, “*consolidación de los contratados en prácticas, la supresión de las empresas subcontratadas y el compromiso de utilizar las contrataciones a tiempo parcial o por ETT sólo excepcionalmente*”²¹⁹. Por otra parte “*la reducción y la eliminación de la prolongación de la jornada es uno de los elementos claves de nuestra plataforma*”²²⁰. Igualmente COMFIA ha presentado al BBVA un “*Plan de Igualdad entre Mujeres y*

²¹⁹ Informe COMFIA 28-11-2002.

²²⁰ Informe COMFIA 12-11-2002.

Hombres con el objetivo de eliminar las discriminaciones directas e indirectas que sufren las mujeres”²²¹.

En relación a las relaciones laborales en el BBV en la casa matriz el Sindicato evalúa que ha tenido diferentes etapas condicionadas a los diversos cambios en la actividad e interrelacionadas a la evolución y marcha del BBV así como las competencias con las diferentes entidades financieras²²².

“Antes de la fusión contamos con un marco de relaciones laborales bastante estrecho”²²³. Se estaba configurando el papel del sindicato dentro de la empresa y en el sector financiero. Más tarde, con la Fusión del Bilbao y Vizcaya: “Es la primera fusión bancaria importante en España. Hay que conseguir integrar dos culturas empresariales, dos políticas laborales, Los organizaciones, dos sistemas de trabajo, dos formas de gestión diferentes (...) El papel de los sindicatos, sobre todo de CC.OO. y UGT es de máxima responsabilidad, eficacia y colaboración. Firmamos a propuesta nuestra el Protocolo de fusión (renuncia a expedientes de regulación colectivos de empleo por parte del banco), Ponemos en funcionamiento

²²¹ Informe COMFIA 8-11-2002. La reivindicación se sustenta en que en la actualidad se incorporan a BBVA como trabajadores de prácticas más mujeres, un 56% que hombres, situación que no se mantiene a la hora de pase de estos contratos a fijos tal como se recoge en el Plan de Empleo que el Sindicato presentó a la Entidad. Paralelamente se constata que en BBVA el 51% de los hombres técnicos están situados en los niveles I al V mientras que las mujeres en estos niveles sólo hay 24%, algo que significa que al querer acceder a los niveles superiores aparecen para las mujeres mayores obstáculos con igual formación y capacidad.

²²² Distinguiría cuatro etapas en el desarrollo de las Relaciones Laborales en el Grupo BBV:
1 a 1988- 91 Proceso de fusión.
2a 1991-94 Definición y configuración de las bases del nuevo banco
3a 1995- 97 Plan de los 1001 días
4a 1998 ¿? El futuro de un Grupo Bancaria eurolatinoamericano. (LAS RELACIONES LABORALES EN EL GRUPO BBV Esquema de la presentación. México, octubre de 1997 J Secretaría General de la Sección Sindical de CC.OO. del BBV) .

²²³ El cambio político en España hacía poco tiempo que se había producido. La Transición Política. El sector vivía una situación tranquila y estable, aunque ya se apuntaban los inicios de grandes transformaciones. La ley (LOLS) que reconoce a los sindicatos legalmente se aprobó en el 85. En las empresas convivían los comités de empresa (órganos de representación unitarios) y los sindicatos., Los sindicatos empezaban a funcionar de forma regular y reconocida. Las relaciones de los sindicatos tanto en el sector como en la empresa con las direcciones de los Bancos era mínima y poca fluidas. No había políticas activas de gestión de los Recursos Humanos en los bancos

una Comisión de seguimiento (Compuesta por sindicatos y empresa) de la fusión en materia laboral. Llegamos a Acuerdos los sindicatos, CC.OO. y UGT para jubilaciones anticipadas (reducción de la plantilla de forma voluntaria), el Acuerdo de homologación de las condiciones laborales extra convenio, condiciones de los centros informáticos CARES, etc. Se puede decir que el frente laboral fue el que menos problemas tuvo durante el proceso de fusión. Hay buenas relaciones laborales y fluidas entre los sindicatos CC.OO. Y UGT y El Banco, tanto dentro de la empresa como en la parte sectorial. Participamos y negociamos aspectos importantes de las condiciones laborales en el BBV” (ibídem).

Luego del año 1991, momento en que se empieza a configurar el nuevo modelo del Grupo BBV empieza el periodo de cambios y de creación de una cultura de Banco orientada a posicionar al Banco en el negocio, *“se hacen grandes inversiones en nuevas tecnologías y formación. Se crean el Código de estilo y conducta de empleados y directivos Los problemas administrativos se superan. Se pasa a la ofensiva en el sector con el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Se produce la segmentación de la organización de la red de oficinas del banco. Empieza, empieza el papel predominante de la banca comercial. Mientras en el sector se producen cambios, nuevas fusiones o compras de bancos, una dura competencia, Primeros cambios en la organización del trabajo en el Grupo BBV (Polivalencia, disponibilidad, geográfica, Nuevas funciones y horarios, Nuevo diseño de las oficinas, Atención al cliente, La Calidad como meta, Todos los empleados tenemos clientes, sean interiores o externos, Se necesita una plantilla mejor y más formada, no sólo en conocimientos sino en formas de trabajar, Sistemas de retribución variable más a todos los directores)”*²²⁴. En el entorno de tantos cambios el sindicato señala *“intervenimos en algunos aspectos, aunque parcialmente, de estos cambios”*. La intervención se busca a través de los acuerdos²²⁵. Con respecto a Latinoamérica lo significativo es la *“Integración de empleados de Bancos del Grupo, dentro del BBV”*.

²²⁴ *Ibídem.*

²²⁵ *“Se firma el Acuerdo CAYSER, polivalencia en los administrativos y se firma el Acuerdo de Aprendizices, nueva contrato de trabajo temporal. Firmamos acuerdos anuales de formación continua y hacemos su seguimiento y aportamos nuevas propuesta acuerdos de mejora de las condiciones extra convenio”*.

En definitiva “*las relaciones laborales son buenas y con acuerdos aunque de menos importancia que en la etapa anterior*” caracterizada por la fusión. Luego viene el periodo 95 al 97 en el que se instaura el Plan de los 1000 días. El Plan de los 1000 días es un proyecto, todavía ahora una realidad, que afecta a todo el Grupo. Tiene efectos sobre la política comercial, la calidad del servicio, la atención al cliente como eje central del negocio del BBV, nuevas inversiones en las compras de participación y la gestión de bancos en Latinoamérica y representa sobre todo una nueva organización del trabajo dentro de la empresa y una nueva gestión de los Recursos Humanos del Grupo y la configuración de una empresa diferente en volumen y contenido:

“Nuevos trabajos. Cambios en la forma de desarrollar el trabajo comercial, reducción del trabajo administrativo. Banca Telefónica, 24 h. Teletrabajo, gestores comerciales, etc... Redistribución de la plantilla y segmentación mayor del negocio. El grueso de la plantilla está en banca comercial. Implantación masiva de las retribuciones variables y la incentivación comercial a la plantilla. Esta ya supone un 30% de lo que el BBV pago en concepto de sueldo y salarios. AVE, Extrabonus en el año 96 en términos absolutos. Afecta a todos los técnicos y buena parte de los administrativos. Trabajo por objetivos. Sobre todo para los directivos y que luego se va, se está, extendiendo a casi toda la plantilla. Nuevos horarios para atender nuevas necesidades de segmentos de clientes, productos o funciones. Promoción. Carreras profesionales individuales donde se prima la profesionalidad y la disponibilidad. Trabajo en equipo. Comités de calidad, círculos de calidad o grupos de calidad. El Banco de Comercio participa en el premio europeo de la calidad. Nuevos sistemas de establecer los objetivos personales o de grupo, de valoración anual de los empleados. Líneas directas de comunicación con Presidencia y Recursos Humanos por parte de todos los empleados” (CC.OO. del BBV México, octubre de 1997).

De acuerdo al Sindicato: “*Se va más a la renovación de la plantilla que a la reducción de la plantilla. Se abandona la política de prejubilaciones y se va a las bajas incentivas, lo que genera en algunos casos cierta tensión laboral. Son las bajas pagadas a las que se llega por acuerdos individuales y se empieza una política de*

nueva contratación temporal con la idea de ir progresivamente renovando la plantilla, buscando un perfil de empleado determinado. Siendo la Formación un elemento clave en esta nueva fase, tanto para los antiguos como nuevos empleados” (ibídem).

En definitiva, aunque las relaciones laborales han sido fluidas y se producen de manera unilateral sindicato-empresa, no hay un organismo estable donde se den las relaciones sindicato-empresa. Se han firmado acuerdos sobre algún aspecto de mejora de condiciones extra convenio, traslado de departamentos, mejora en el contrato de aprendizaje, destacan los acuerdos sobre formación continua, y sobre todo la formación a distancia para toda la plantilla, y un acuerdo sobre la aplicación de la ley de Prevención de riesgos laborales pero “*los sindicatos no hemos podido participar en la transformación de la organización del trabajo y muchas de las nuevas condiciones laborales que existen para amplios sectores de la plantilla que ha sido el núcleo central de la materia de relaciones laborales que hemos vivido en el Grupo BBV y han sido negociados individualmente. Aunque en el sector en los últimos convenios colectivos hemos dado salida a algunos temas pendientes: recuperación de salarial para las categorías con menos retribución, polivalencia, reducción jornada, reclasificación categorías, revisión normativa de sanciones y faltas profesionales, etc. pero dentro del marco del Banco los sindicatos no hemos podido participar en la construcción de los ternas estratégicos que van a marcar nuestro futuro ... La nueva organización del trabajo es unilateral por parte de la dirección del BBV, y conlleva en muchos casos negociaciones individuales para ir más allá de lo que recogen los acuerdos colectivos. O para "interpretarlos". Y significa que el área comercial determina los trabajos profesionales, horarios, retribuciones salariales variables, etc. quedando el área de los recursos humanos como un prestador de servicios al área comercial. Se pretende lograr un modelo de Empresa (en el Grupo BBV), donde haya una gestión de RR.HH. que permita que la plantilla esté integrada en el proyecto y objetivos del Grupo, donde hay un buen clima laboral. Este estilo de gestión, choca muchas veces con la necesidad de resultados a corto plazo y que sólo ha impregnado y calado de forma clara y real a la dirección ejecutiva y no a muchas estructuras intermedias del Grupo, con lo que pueda poner en cuestión el modelo y los planes estratégicos a medio plazo” (ibídem)*

Como planteamiento sindical este sindicato propone:

“Reconocer tres cosas importantes.

1. *El periodo 88-98 ha terminado y ha terminado una etapa y se abre un nuevo futuro: El BBV es un Grupo bancario que se configura como grupo eurolatinoamericano. Que tiene que afrontar la entrada del euro y el periodo transitorio y consolidar y aumentar su presencia y resultados en Latinoamérica. Somos un Grupo que tiene más trabajadores fuera que dentro de España*

2. *Que en el sector financiero se van a producir cambios en el negocio, formas de trabajar nuevas, nuevos mercados, alianzas, etc. que van a determinar que los cambios en la organización del trabajo continúen. Estamos en pleno proceso de transformación*

3. *A nosotros nos interesa que el Grupo BBV genere beneficios, y sea un grupo saneado y rentable en el cual salgan ganando accionistas, empleados, clientes y los gestores que dirigen el grupo.*

POR TANTO DEBEMOS ACTUAR EN LA SIGUIENTE DIRECCIÓN: a) Nosotros sólo, los sindicatos españoles en el BBV no podemos afrontar este reto, necesitamos del concurso del resto de los sindicatos con presencia en los Bancos del Grupo, desde el respeto y la comprensión mutuas ha nuestras diferentes realidades y particularidades; b) Desde la asunción del modelo y proyecto de Empresa que es el BBV hoy trabajar por conseguir la participación sindical en la nueva organización del trabajo, para mejorar las condiciones laborales y para hacerla más humana, porque esto último es lo que va a determinar el éxito o fracaso del proyecto de Grupo BBV. Los sindicatos tenemos propuestas concretas sobre los temas que consideramos estratégicos, tanto sectoriales como dentro de cada banco Externalización en fondos de pensiones de los complementos de pensiones de nuestro convenio, regulación de los nuevos trabajos que aparecen en el sector, regulación racional y ajustada a ley de las necesidades de contratación temporal, defensa de profesionalidad, regulación objetiva de la incentivación y retribuciones variables, con diferentes regulaciones en razón del puesto desempeñado y los resultados obtenidos, formación continua para la plantilla, atención a las enfermedades de nuestra profesión (estrés), etc.. En el Grupo BBV

tenemos una propuesta de cuál es nuestro proyecto de modelo y el modelo de gestión de los recursos humanos y el tipo de relaciones laborales que queremos, que incluye a todos los sindicatos y trabajadores de todos los bancos que forman el Grupo BBV en todos los países. Pero el cambio que nosotros proponemos y queremos es participar en una nueva forma de gestión de los recursos humanos y de la organización del trabajo basada en la dimensión humana del trabajo. El papel del sindicato debe ser propiciar estos cambios e impulsarlos, aun a fuerza de no ser comprendidos y aceptados en alguna ocasión, tanto por parte empresarial como de algunos colectivos de trabajadores siempre que la nueva organización del trabajo tenga ese factor humano como punto de referencia y no el beneficio a corto plazo. El futuro de nuestro proyecto de empresa depende de la participación de toda la plantilla y su defensa por parte de los sindicatos más representativos. Se nos abre el futuro para "todos los que formamos el Grupo BBV tenemos derecho y obligación de contribuir a construirlo. (Ibídem).

En síntesis, los sindicatos de estos grupos han avanzado significativamente en los últimos años en la búsqueda de caminos de convergencia de las fuerzas y una estrategia para ello ha sido iniciar procesos de interpretación colectiva de la actuación de las empresas multinacionales llevando los conflictos derivados de esta actuación a un espacio común, espacio que han tendido a institucionalizar a través de encuentros primero y con Comités Coordinadores Iberoamericanos para avanzar en la homogeneización de las relaciones laborales del Grupo, tanto en BSCH como en BBVA. Esto les ha permitido incluso arribar a resultados satisfactorios respecto a la negociación colectiva global.

Los acontecimientos en relación al tema han tenido la siguiente evolución²²⁶:

- Octubre de 1997, México D.F. *II Seminario Internacional sobre Relaciones Laborales en los Sistemas Financieros de España y México*, organizado por los sindicatos CC.OO. y UGT, de España, y FENASIB, de México, en el que participaron además organizaciones sindicales de Argentina, Brasil y Uruguay. El

resultado visible del Seminario fue la llamada *Declaración de Tenochtitlan*, presentada por Comfia-CC.OO., por la que quedó plasmado el consenso de las organizaciones firmantes en torno a las líneas sindicales básicas requeridas para el establecimiento de una estrategia globalizada de cara a los grupos bancarios de origen español Banco de Santander, Banco Central Hispano Banco Bilbao Vizcaya, en proceso de fuerte expansión por toda América Latina.

- Marzo de 2001, IV Encuentro de Banca Transnacional en Buenos Aires, propiciado por UNI Finanzas. Con la misma finalidad, las organizaciones referidas concurren a Sao Paulo, Brasil, a la *constitución del Comité Coordinador Sindical Iberoamericano del Grupo BSCH*. Constitución que se llevó a efecto en esa ciudad, entre los días 15 y 16 de mayo pasado.

- 14 de Agosto de 2001 reunión especial celebrada por los representantes de CNB-CUT de Brasil, COMFIA – CC.OO de España, AEBU de Uruguay, FETRABAN de Paraguay, *Constitución de Comité Coordinador Sindical Iberoamericano Del Grupo BBVA*.

- Diciembre de 2001 ACUERDO DE INTENCIONES entre el BBVA y los sindicatos de la Coordinadora Iberoamericana del BBVA para avanzar en la homogenización de las relaciones laborales en el Grupo BBVA. La firma del “*Acuerdo de Intenciones: un avance hacia la homogenización de las relaciones laborales*” Establece las bases y el compromiso para empezar el diálogo y la negociación con BBVA de los temas que afectan al conjunto de la Plantilla del Grupo BBVA. Celebrado en el marco del I Congreso de Comfia- CC.OO. que se celebra estos días en Valencia.

La evaluación sindical respecto a los avances en este plano en la opinión vertida por CCOO se expresa en su consideración en torno a las empresas multinacionales españolas en el sector de las finanzas: “*que una empresa estará "incompleta" si no es capaz de articular un sistema de representación de los trabajadores y consideramos*

²²⁶ En anexo se presentan la lista de documentos correspondientes a estos acuerdos y constitución de Comités de Coordinación Internacional en los Bancos referidos, así como los

que la creación de un "modelo de relaciones laborales" también permite avanzar en la cultura identitaria de las empresas".

4. PENSANDO GLOBALMENTE: HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA RESPUESTA GLOBAL A LA INTERVENCIÓN DE LA MULTINACIONAL

Si bien no parece que haya un posible modelo unitario de respuesta sindical a los problemas que aquejan al sector financiero, bastante homogéneos de empresa en empresa, si se empieza a ver el comienzo de un “pensar globalmente” las posibilidades del sindicalismo para ir delimitando un cierto campo o espacio de puesta en común de estos problemas, de valores alternativos a los del modelo de organización del trabajo dominante.

Lo que se empieza a observar es la emergencia de un tipo de relaciones internas entre los sindicatos de los diferentes países que en la repetición de unos problemas que se observan, a modo de un holograma, en cada una de las partes al mismo tiempo que en el todo, les lleva a reconocer que la realidad del trabajo y del trabajador en estas empresas es más que la simple sumatoria de realidades locales. Parece emerger un cierto sentido común en torno a la problemática en que los sumerge la realidad que les une por debajo y que las problemáticas particulares no son ajenas a este sistema organizacional que les comprende y los lleva a reconocerse como semejantes.

Estas relaciones pueden ser descritas como una red internacional que conecta lo local y lo global a través de elementos y relaciones en común, estilos comunes, dinámicas englobantes, todo lo cual va construyendo un holograma de valores que llega hasta foros y formas de coordinación internacional, y que se sigue con comunicaciones electrónicas, pudiendo ser mejor definida como una red de comunicación y conocimientos abierta a la complejidad que le aporta su contacto con los entornos locales que con su eco pueden llegar a otra parte en la medida en que sus voces responden a los problemas de la fuerza de trabajo global.

sitios de internet desde los cuales puede accederse a sus contenidos.

Se trata de una nueva alternativa que se abre a los sindicatos locales, ante una globalización que fuerza a elegir entre seguir el comportamiento de un libre mercado, cuyo comportamiento ha dejado de ser libre, o el de un Estado, que ha dejado de ser nacional para estar sometido a la fuerza de las finanzas internacionales, y con el que es muy difícil planificar, pues sus intereses ya no están atados a los intereses populares. Mientras, los problemas para el sindicalismo se polarizan más entre este Estado y un mercado globalizado, que conforman una dimensión global por encima de los intereses de los trabajadores, éste ve la posibilidad de su recuperación a través de esta alternativa de construcción de estrategias locales que se insertan dinámica y reflexivamente en la comunicación supranacional.

En este espacio el poder sindical, por el contrario del poder multinacional, deja de ser dominación a través de su objetivación en un modelo universal, sino, capacidad de complejización desde la complementariedad de las diferencias que le permite empezar a pensar globalmente, esto es, en la construcción de una forma de actuación común, más adecuada a las características peculiares de cada situación y no adecuación de las características particulares de cada situación a un modelo universal. Lo que significa instalarse en la posibilidad de legitimar su actuación en lo que parafraseando a Beck vamos a denominar, la fundación de una suerte de democracia cosmopolita (Beck, 2002: 25 y ss).

V. TERCERA PARADOJA: ENTRE LA EXCLUSIÓN Y LA INCLUSIÓN DE LO LOCAL

La mayoría de los manuales de texto únicamente se centran en presentarnos una definición estándar de la gestión de los recursos humanos como “*la óptima utilización de los recursos humanos en la búsqueda de metas organizacionales*” y ordenan su estudio a través del análisis de los procesos de selección, desarrollo, premiación, evaluación y retribución de los empleados de tal forma que se llegue a revelar la relación causal que hay entre los niveles de satisfacción alcanzados y su identificación con la empresa sino también entre estos elementos y la posibilidad que la organización alcance sus objetivos como tal. Refieren estos manuales a la definición más difundida del *management* de los recursos humanos a través de modelos normativos de gestión.

Pero más allá de estas definiciones hemos visto que otros enfoques (Sisson, 1989; Torrington y Hall, 1987) tienden reflejar una perspectiva más plural insistiendo en que la función del *management* de los recursos humanos es –o debería ser– la regulación de las relaciones laborales. Refieren a un modelo descriptivo-funcional de la gestión de recursos humanos. Dentro de esta corriente, Purcell se refiere a esta pluralidad de enfoques como “*estilos*” de *management*. Señala que los “*estilos*” surgen de las actitudes, creencias y marcos de referencia de aquellos implicados y reside en sus conciencias, forzando, elecciones. Tal definición lo lleva a poner el acento no tanto en las metas que persiguen los diferentes estilos de gestión o sus resultados, sino en su capacidad de generar filosofías y políticas que influyen la acción (1987).

La forma que tienen estos estilos de *management* de influir es a través de la comunicación. Por eso la primera función reconocida de toda herramienta de gestión es comunicar. Las herramientas comunican en primer lugar un conjunto de principios que deben ser generalizados para que esta herramienta funcione y pueda ser aplicada de un lugar a otro. En esta investigación se sostuvo que lo decisivo para una implementación mundial de las prácticas de gestión de recursos humanos (selección, desarrollo, premiación, evaluación o retribución) no sería tanto cuales prácticas (esto queda librado a la contingencia) sino cuales filosofías y políticas acompañan la implementación de estas prácticas. Lo que nos conduciría no a estudios comparativos país a país para

establecer sus similitudes y diferencias (ya hemos estudiado los mecanismos políticos que se sostienen a través de estas desigualdades país a país) sino al momento de integración que, en un proceso comunicativo, hace posible el acoplamiento entre lo global y lo local en cualquier práctica.

Acoplamiento que de acuerdo a Stichweh, inspirado en Luhmann (1971), puede ser explicado por la hipótesis del “*así y sucesivamente*”. De acuerdo a ella, para una teoría de la sociedad mundial no sería un hecho decisivo el que las concretas comunicaciones cubran enormes distancias espaciales o temporales, sino que más bien lo sería el que en ella un “*así y sucesivamente*” de otras posibilidades comunicativas este presente y abra la posibilidad de entrelazamientos globales; una posibilidad que, si se hace relevante como referencia selectiva en la concreta comunicación, asumirá el control de ésta y le dará carácter efectivamente global. A tenor de este razonamiento hemos sostenido la posibilidad de que en este acoplamiento lo local se abra a lo global, esto es, la posibilidad de construcción de la globalización desde lo local.

Esta idea se tradujo a nivel organizacional en la sucesión de una serie de premisas que empiezan el marco de una empresa multinacional, y que se expresan a través de un programa de internalización de la cultura de empresa (unos valores o una ideología, una estructura de puestos, etc.) que fija las condiciones bajo las cuales es posible aplicar o no aplicar a nivel de lo local un cambio en las prácticas de gestión local. En este sentido en la consecución de determinadas metas organizacionales por el Banco lo que realmente se vuelve importante es el éxito con que este programa sea traducido y se haga relevante a través de un proceso de “*así y sucesivamente*” que va de lo global a lo local. Esto define la supremacía de lo económico sobre lo político en la comunicación organizacional.

La estabilización de este proceso refiere a la estabilización del sentido de las prácticas de gestión en sí mismas, el sentido que intenta imprimirle la empresa (de los intereses y objetivos organizacionales), el sentido que le otorgue el *management* y el de los empleados en general. Sin embargo, en este capítulo se ha dado cuenta de que cabe pensar en la posibilidad que los códigos locales desestabilicen el sentido original de las herramientas forzando –si lo local asume esta función- a una renegociación de los

significados, y se reacomode en la cadena comunicativa organizacional. Como resultado podríamos llegar a imaginar la situación en la que un gran número de nacionalismos asumen características similares o la creación de localidad guiándose por tendencias globales, tales como las propias organizaciones sindicales organizadas globalmente.

Frente a lo que llamamos una política de la despolitización configurante de un modelo de globalización excluyente promovida por las multinacionales nos referimos ahora a la posibilidad –ya planteada por Beck- que lo local se inicie en la actividad política transnacional promoviendo diferencias y particularismos a la vez que se fuerzan cambios globales en base a la idea de complementariedad y destino común. Algo que debería ser denominado, una *contra política de la globalización* como modelo abierto a la contingencia y a la inclusión, promovido por el sindicalismo a una escala internacional, donde el predominio lo tenga lo político y lo social sobre lo económico.

Parafraseando a Beck (2000): *“Pertenece a las contradicciones del capitalismo operar dentro y con la ayuda del Estado, confiar para cuestiones claves en su apoyo, pero defenderse al mismo tiempo contra algunas de sus reglamentaciones e intentar expandirse sin cesar hacia nuevos mercados. Esto vale tanto para los productos culturales como para todos los demás. Pero no debe significar que el capitalismo favorezca de por sí a todos los movimientos globales, sino sólo que el uso que cada cual hace de sus posibilidades ya no se deja controlar por los procedimientos que pretenden implantar las nuevas directrices de estilo e imagen según el gusto refinado de las fuerzas especializadas.... los movimientos cívicos trasnacionales pueden, por ende, operar con éxito allí donde la sociedad de consumo se encuentra con el compromiso político. Rebatan la premisa viciada de la homogeneidad entre los intereses del Estado y los del capital al representar el cosmopolitismo en ciernes que los gobiernos nacionales no pueden saltarse alegremente a la torera. Como ocurrió, por ejemplo, con el boicot transnacional decretado por Greenpeace con motivo de las prospecciones petrolíferas de Brent Spar en junio de 1995 y con los ensayos nucleares franceses en otoño de 1995, determinados movimientos cívicos pueden, vehiculizados por los medios de comunicación, entrar en la escena política como nuevos partidos de*

la oposición o como socios de gestión respecto al Estado y la economía” (Beck, 2000, pp. 185-186).

Y reafirmando la hipótesis aquí sostenida Beck agrega: “La primera ola de desregulaciones nacionales acarrea una segunda ola de regulaciones transnacionales. Con lo cual, se reevalúa lo que se devaluó en los años ochenta: el Estado y la política. Es imprescindible el polo opuesto de la desconstrucción neoliberal, inclusive Estados fuertes para que se puedan implantar normativas comerciales transnacionales hacia dentro y hacia fuera. Mientras se descubren y cierran tales convenios, la globalidad se convierte en tema principal, en eje de conflictos, no sólo en la política y la economía sino también en la vida cotidiana de todos los habitantes del globo. De todo lo cual se deduce lo siguiente: la tarea política en un mundo en el que están desapareciendo las distancias y que, por tanto, se está volviendo a la vez más apretado y rico en conflictos es crear y poner a prueba, haciendo alarde de todo el poder creativo humano y de toda la fantasía político-institucional, foros y formas transnacionales de dirimir reguladamente, es decir, de manera reconocida y sin violencias “egoísmos” excluyentes (y a menudo belicosos) de índole nacional, religiosa y cultural, sin escatimar ningún esfuerzo en la tarea. Esto, con toda seguridad, no se hará automáticamente. Para que estas ideas sobre instituciones transnacionales, reconocimiento y resolución de conflictos transnacionales consigan un poquito de democracia cordialmente cosmopolita y cierta configuración política, es precisa la fundación y refundación de un nuevo sujeto político: los movimientos y partidos nacionales de los ciudadanos del mundo. Pero, para ello, las iniciativas cívicas de acción y orientación transnacional, así como los impulsos decisivos para crear entramados de trabajo cívico, han de basarse en unos conceptos y modelos practicables”

En un más bajo nivel de abstracción esta hipótesis podría traducirse en que las posibilidades del movimiento sindical dentro de este nuevo contexto de actuación dependen de su capacidad para otorgar contingencia al modelo de relaciones laborales multinacional, contingencia que pasa tanto por su capacidad reflexiva como por la consecuente capacidad de acción colectiva e institucional. Dada la dinámica en que se encuentra inmerso sabemos que el sindicalismo ha tendido a acomodarse a estas

prácticas y buscar un espacio previa justificación discursiva en tal universo plural competitivo. Esto implica que la actividad reflexiva siempre comienza por una autoconfrontación y un interrogarse acerca de en que medida en la adhesión a estas prácticas se reproducen las condiciones impuestas por la multinacional a través de las rutinas y los hábitos. Así lo ha hecho hasta ahora el sindicato español logrando, a diferencia del uruguayo, cierto clima de estabilidad en las relaciones laborales: reconocimiento mutuo y fluidez del diálogo.

Asumir una postura tal implica, sin duda, cierto grado de reflexividad del actor sindical. Con ella es posible que el sindicalismo de un paso adelante si logra participar en la construcción de la realidad, aun como contra discurso, y, aun mejor, si logra utilizar estas innovaciones en su potencial comunicativo como potentes mecanismos para hacer emerger novedosas formas de identidad colectiva entre los trabajadores, tanto a escala nacional –desde donde los conflictos localizados puedan dar fuerza a la acción y la conformación de una conciencia y solidaridad nacional- como a escala transnacional –con la creación de instancias institucionales para la regulación y reconocimiento de los conflictos que ahora adquieren una escala transnacional-.

En este sentido el análisis del discurso organizacional se vuelve importante para el sindicalismo en la medida que permite revelar cual es el universo significante, cuales de sus elementos son portadores de sentidos y cuáles reveladores de intencionalidad de quienes toman decisiones y detentan el poder; el sentido que desborda su uso y connotan a los ojos de los integrantes de la organización un modelo de relaciones que le sustenta, la forma en que se elige hablar de él. Todo esto vuelve la actividad sindical más reflexiva, algo que ya se puede constatar desde que se empiezan a observar novedosas respuestas a nivel local (nuevas funciones que asume el sindicalismo) y global (novedosas formas de organización como la iniciativa de formar un comité de empresa a nivel del BSCH y BBVA o la firma de un acuerdo de alcance multinacional en el BBVA), algo que también nos lleva a la posibilidad de construcción de un sistema de relaciones laborales global y los mecanismos que hacen posible la construcción de un sistema global desde lo local. Esta construcción de lo global desde lo local como espacio de intervención del sindicalismo sí debe ser estudiada país a país, para poder entender como la conformación de identidades nacionales en este escenario de

actuación de las multinacionales contribuye a la conformación de conflictos locales que deben ser asimilados y recogidos en una estrategia de conflictividad global.

VI. A MODO DE SÍNTESIS

En el capítulo hemos trabajado en torno a lo que creemos son las competencias de las que disponen los actores locales para responder a la actuación de las empresas multinacionales en sus ambientes locales. Hicimos referencia a éstas a través de dos planos: el local, que surge de la capacidad de los trabajadores de movilizarse para influir en las regulaciones que afectan al trabajo en tanto los pone en una situación de interacción con conflictos a resolver y, el global, en su capacidad para organizarse internacionalmente e influir en las comunicaciones de este nivel.

Ambas dimensiones no son independientes en la medida en que lo local, y principalmente los conflictos que surgen a este nivel, pueden dar contenido al ya iniciado establecimiento de cursos de acción alternativos no limitados a las fronteras del Estado nacional y contribuir a la generación y potenciación de la formación de un organización transnacional así como de instancias de regulación y reconocimiento de los conflictos locales que pasan a adquirir un reconocimiento transnacional.

Ahora bien, si los cambios sociales en la sociedad globalizada han incidido en las formas de acercamiento, de acción y de reflexión de las multinacionales sobre los sujetos, tales observaciones se integran crecientemente en las observaciones que lo local establece sobre sí mismo. Esto es, la reflexión es apropiada por los sujetos en la medida en que sus expectativas de futuro se ven modificadas por la intervención de la multinacional. Lo mismo ocurre con los sindicatos, y otras instituciones ligadas al funcionamiento del sistema de relaciones laborales, pasando a formar estas expectativas parte de su conciencia y práctica. En ello se justifica que la investigación deba haber asumido la reflexividad como un componente a tener en cuenta en el estudio del proceso de globalización.

Y en esta reflexividad que le devuelve al sujeto la consideración de su propia subjetividad frente a los procesos de objetivación en los que les implica la propia “definición de sí” que les presenta la nueva gestión de personal. *He aquí el primer carácter paradójico de las herramientas de gestión cuando son observadas en su articulación al medio local: a través de ellas el sujeto desborda su definición de objeto, aún cuando sea este estatus el que domina la aplicación de una herramienta de gestión.*

En este sentido es que afirmamos que esta redefinición del sujeto que realiza el sistema deja abierta la posibilidad de su propia negación. Nosotros, asumiendo una sociología de la comunicación reflexiva nos abrimos a ella diciendo que esta mayor capacidad de autonomía y responsabilización en su trabajo, como de acceso a los conocimientos, le pueden estar otorgando hoy al trabajador una mayor capacidad de reflexión y de acción. Esto es, capacidad de revelar su situación local desde una acción política, política de la cotidianeidad, intentando incidir en las situaciones siempre renovadas de interacción a las que les somete la nueva organización del trabajo y el propio sistema de gestión.

Justamente, en esta reflexión es que vemos como posible que el individuo inaugure espacios de libertad que le ayuden a contrarrestar las lógicas deterministas que impone la organización. Somos conscientes de la posibilidad de que al surgir esta reflexividad lo haga muy marginalmente en el sistema organizacional, pero en la medida en que el colectivo sepa capitalizar estos elementos, también es posible que instituciones como el sindicalismo ganen reflexión sobre el modelo dominante forzando cambios.

De asumir lo local esta reflexión, sería una garantía para la pérdida de autoridad de la organización central. En la medida en que el protagonismo lo asuma lo local, esto es, que se explote este proceso facilitador de la emergencia del discurso y de la identidad del “otro”, en la medida en que el código comunicado en la herramienta sea reinsertado en el proceso de interacción de la relación cotidiana del trabajador, emanando de él nuevos significados, es posible que el poder de la casa matriz, en tanto autor de la herramienta de gestión, pueda retroceder y la herramienta de gestión recupere la capacidad preformativa que le ha sido substraída por el discurso gerencial.

En la medida en que esto sea explotado por lo local, queda abierta la posibilidad de debilitar el poder central, a la vez que cobran realce las condiciones locales en que estas herramientas son implementadas dejando abiertas las posibilidades a la organización para el control de los significados desde lo local.

A la vez, la posibilidad de que los actores locales asuman estas posibilidades que les brindan los factores relacionados con la comunicación cara a cara frente al poder de la comunicación tecnológica que impone la multinacional y sobre importancia la conceptualización de ellos mismos como unidad con valores específicos, necesidades y visión de equidad, también será posible que en torno a todos estos elementos emerja la “*Organización Polifónica Multinacional*”.

Esto surge como resultado de la simple decisión de dejar emerger lo local. En la medida en que algunos se permitan pensar, aunque sea momentáneamente, desde fuera de esta “cultura de empresa” construida en base al consenso, la universalidad de los valores y el interés común; ya no sería tan sorprendente pensar que para construir esta representación la empresa necesariamente debió reconocerse en el conflicto que se derivaba de la situación en que la sumerge su carácter transnacional y de la cual no hubiera sido fácil hacer emerger el orden sin caer en contradicciones y las paradojas que a esta altura de la investigación se han hecho evidentes.

En síntesis, al articularse en los ambientes locales de presencia de estas empresas las normas y representaciones del mundo que éstas difunden pierden objetividad y universalidad, a la vez que se vuelven discutibles en su carácter consensual. Suponer la existencia de determinadas inercias en los valores y las normas de la organización multinacional como un todo no coincide con el aumento de la reflexividad en las sociedades del riesgo donde todas las normas son cuestionadas y revisadas de manera permanente. Esta reflexividad sería ambivalente pues, a la vez que aumenta los espacios de libertad de los individuos, aumenta su capacidad de respuesta política y da nuevos significados a los conflictos derivados de la interpretación de las normas, también introduce elementos de incertidumbre y ambigüedad que abren espacios a la intervención de las lógicas de dominación de estas normas globales. Poder salir de esta situación paradójica es el desafío en el que está sumergido el

trabajador y para cuya resolución nosotros apostamos a la actividad de investigación y a una permanente actividad de deconstrucción y desparadojización como su principal función en este contexto.

A través de la descripción de una organización local hemos dado cuenta, de aquello a lo que podemos referir parafraseando a Robertson cuando describe la globalización cultural, como una mayor expectativa de particularidad, que se da junto a la emergencia en el medio local de novedosas formas de identidad colectiva, atadas a los conocimientos, en la identificación de ciertas competencias entre los trabajadores en la que se basan reglas de reconocimiento como mecanismos de relacionamiento entre ellos. Esto sucede sin entrar en contradicción con una también mayor expectativa de universalidad que se visualiza en una cada vez mayor necesidad de generalización de la experiencia que ha conducido en los últimos años a una organización colectiva a escala mundial. Pero lo importante es que esta organización tiene lugar a partir del comienzo de una forma de “*pensar globalmente*”, esto es, la paulatina formación de un conjunto de relaciones internas entre sindicatos de diferentes países que surgen de la repetición de los problemas que se observan, a modo de un holograma, en cada una de las partes, al tiempo que en el todo. Globalidad que nace del reconocimiento de una realidad común, la empresa multinacional, que les sumerge en unos problemas comunes y unos problemas comunes que los une por debajo en una misma situación de tensión englobante. Finalmente, estas relaciones emergen bajo la forma de una red internacional que conecta lo local con lo global a través de una misma forma de pensar, todo lo cual va construyendo un holograma de valores que llega hasta estos foros y comités mundiales de empresa y que se sigue diariamente a través de la comunicación electrónica manteniendo en permanente construcción un espacio global.

En el capítulo ponemos énfasis en la respuesta sindical en el entendido que bajo esta actividad reflexiva que invocamos para la fuerza de trabajo en su conjunto es posible que de un paso adelante logrando participar en la construcción de la realidad, aun como contra discurso y aumentar su poder en un contexto de decaimiento de la fuerza del mismo si la evaluamos en términos de sus cotizantes o adherentes y de su ideología tradicional. Esto pone al Sindicato en una posición similar a la de la empresa multinacional en el sentido que él también debe atender a la conformación de unas

estructuras objetivas relacionadas con la cultura, la política y economía local, así como la estructuración de una dimensión subjetiva que se construye en torno a la confianza, dimensión que permita al sindicalismo ganar legitimidad en su actuación.

Será a través de estos mecanismos que lo local puede lograr su influencia en las regulaciones que afectan el trabajo en tanto actividad estrictamente local, fijando los límites a la intervención de las empresas multinacionales en su intervención en el ámbito local. Hallazgo que nos deja como aporte crucial en el análisis organizacional una re-conceptualización del poder, entendido éste no sólo como capacidad de causar la obediencia del otro sino como la ampliación del horizonte de posibilidades de este último a partir de la ampliación de la capacidad de tomar decisiones (realizar selecciones).

Para encarar posibilidad se concluye que es necesario que el Sindicalismo cambie su función en estos dos planos, en lo nacional, donde debe asumir la salvaguarda de una cultura del trabajo, de las reglas jurídicas, éticas y de costumbres que hacen a la vida productiva del sector en el país, de las competencias adquiridas, de las lógicas y discursos profesionalistas que muchas veces se imponen ante los discursos individualistas o en defensa de una identidad-empresa y necesitan objetivarse. Y, a su vez, que cambie su función hacia lo transnacional sumándose a las lógicas integrativas y horizontes internacionalistas que hoy se avizoran como una posibilidad en la sociedad civil.

CONCLUSIONES

En este último apartado se brinda una reflexión global que emerge de la exploración completa de los resultados alcanzados, momento en el que se identifica la posibilidad de superar las categorías entendidas como indicadores de las hipótesis trabajadas, alcanzando otro de mayor abstracción, que nos permita arriesgar una generalización de los resultados alcanzados, dando prioridad al análisis de las condiciones que permiten a las interpretaciones vertidas ganar aceptación en la teoría consolidada sobre la problemática a través del reconocimiento de sus aportes.

En segundo lugar, se brinda una síntesis de lo que ha sido el conjunto de pasos argumentativos por los que se ha avanzado para dar cuenta de la globalización de las relaciones laborales. Para esto, se irán retomando uno a uno los hallazgos alcanzados capítulo a capítulo, haciendo especial hincapié en las relaciones que éstos tienen con los objetivos planteados y las hipótesis arriesgadas al comienzo. Será importante comprender, sin embargo, que esta investigación como toda aquella que se plantea una perspectiva abierta a la emergencia de nuevas interpretaciones, también se ha visto enriquecida con la propuesta de aproximación inductiva de la *Grounded Theory (discovery of theories)*, con lo que el proceso verificatorio se trianguló de alguna manera con el proceso generativo produciéndose interpretaciones y conceptos no previstos en estas hipótesis de partida.

I. Los aportes de una visión construccionista en el estudio de la globalización

La globalización suele ser abordada fundamentalmente en su dimensión económica, algo que responde en su más íntima esencia a su identificación como una etapa de la expansión y profundización de la economía capitalista y de sus postulados teóricos, tales como libre competencia, mercado, libre cambio, etc. Quizás por esto

desde la óptica de la teoría dominante de las relaciones laborales se evalúe a esta dimensión de la globalización como el factor más determinante de los cambios que afectan hoy a este sistema.

Sin embargo, una ampliación de nuestra mirada a los campos de la política y la cultura sugieren que las dinámicas que actúan en este segmento de la organización social no se pueden reducir a una única lógica, sino que la globalización es un fenómeno multidimensional y con el fin de relacionar de un modo más conveniente la dinámica de la globalización y las relaciones laborales deben ser consideradas todas estas dimensiones (Lallement, 2001). Así lo entendimos en el análisis del fenómeno multinacional, a diferencia de la mayor parte de la teoría que aborda la problemática de estas empresas.

En este sentido, la investigación ha tendido a dejar en claro que el discurso de estas empresas, sostenido en la ideología del libre mercado o, como se ha dicho, en una suerte de "*fundamentalismo del mercado libre*" (Villasmil Prieto, 2002:2), privilegia esta dimensión económica como fundamento para imponer la necesidad de un único modelo de relaciones laborales, una suerte de sistema normativo universal, construido sobre una visión también única de la economía global, que se sustenta en el discurso de las *best practices* o *simple better*, como factores ineludibles para alcanzar los resultados deseados.

Son aspectos como éstos, centrales en el discurso multinacional, los que tienen un efecto de persuasión tal, que recurrentemente se apela a la globalización como un *dato* por el que aparece siempre como un fenómeno irreversible, ante el cual sólo cabe doblegarse sin discusión.

Señalamos, en consecuencia, que esta postura tiende a presentar una visión sintética que es peligrosa, en la medida en que aborda de manera reduccionista los fenómenos complejos sobre los cuales intervienen, sosteniéndose en una epistemología moderna, tanto en su carácter normativo, como racional y universalista, en contraposición a una visión pluralista y abierta a la contingencia. Lo paradójico es que

así entendida, la globalización no parece plantear ninguna ruptura con esta etapa, más bien, la radicalidad de su aplicación.

Este hallazgo nos plantea la interrogante en torno a cómo es posible que estas empresas sostengan un proyecto con estas características en una etapa que cada vez se revela con más claridad como de ruptura, epistemológicamente hablando, con la modernidad. Por otro lado, si el objetivo de esta investigación sería comprender los límites y condiciones de posibilidad de lo local para articularse a la globalización como proceso en construcción, estábamos exigidos a vencer los límites de este discurso, de modo de abrir sus fronteras a la posibilidad de una globalización abierta a las contingencias a las que le pueda estar sometiendo las elecciones, en cuanto a la forma y modalidad del modelo de relaciones laborales, que se propongan dar los actores sociales en los espacios reconocidos a nivel nacional para ello.

Podrá objetarse que a pesar de la eficacia con que logran penetrar las multinacionales en los ambientes locales, incidiendo en los modelos de relaciones laborales que se han dado entre los actores, éstos no son pasivos, y responden a estos factores enfrentándoles con modelos propios, sosteniéndose en las tradiciones, cultura y costumbres del país de destino, como reivindicación de la existencia de una heterogeneidad de modelos nacionales de relaciones laborales²²⁷. El riesgo subyacente a esta segunda postura lo indicábamos, sin embargo, en la posibilidad de convertir su defensa en un dogma negativista, que se cerrara a la posibilidad de construcción comparativa y valorativa como forma abierta a una integración global-local como alternativa viable social, cultural y políticamente a la globalización económica²²⁸.

²²⁷ Del cruce de ambas visiones es justamente de donde surge el carácter ineludiblemente político que atribuimos a la globalización; de la confrontación entre una visión sustentada en la reivindicación de un modelo único de relaciones laborales producto de una única e inevitable visión de la economía global y, otro, sustentado en las diferencias, que reivindica la heterogeneidad.

²²⁸ Una crítica similar levanta la OIT en “*El trabajo en el mundo 1997-98. Relaciones laborales, democracia y cohesión social*”, específicamente ver: Locke y otros, *Replanteamiento del estudio comparado en las relaciones laborales: enseñanzas de una investigación internacional*. Revista Internacional del Trabajo, Ginebra, 1995, vol. 114, No. 2, pág. 180.

Ante esta preocupación que guía la investigación, y que se entiende como el principal vacío que deja la literatura dominante, se plantea como alternativa teórica y metodológica introducirse en una sociología de las posibilidades ó, lo que es lo mismo, introducirse en las posibilidades de la Sociología; sus posibilidades en un contexto de globalización que al menos cabe calificar de problemático para los sistemas de relaciones laborales, forzando su reconfiguración²²⁹.

La idea de un modelo, como opción a la que se arriba en estas dos propuestas, no creemos que de cuenta de la realidad actual de las organizaciones como un conjunto de acontecimientos variables, acorde a una representación compleja de la realidad de esta etapa que ha sido denominada como “*sociedad del riesgo*”, donde los niveles de contingencia son hoy cada día más dependientes del contexto. Algo que pone en evidencia la inseguridad a la que están sometidos tanto lo agentes como las estructuras.

En tal sentido parece más conveniente empezar a pensar los sistemas sociales insertos en espacios con geometrías inciertas, variables, fortaleciendo el carácter reticular en las relaciones entre los distintos elementos (organizacionales, societales, individuales) componentes del sistema (Deleuze, 1995). Esto es, como *modulados*, en oposición a *modelados*, en función de la variedad y variabilidad de los factores contextuales y las racionalidades concurrentes en su construcción.

Pensar en términos de modelos, exige a los actores sociales aceptar como referencia de su conducta y decisiones, un sistema que es por la naturaleza de esta etapa del capitalismo, cambiante. Por otra parte, esta pretensión no es real, en la medida en que, dado el carácter reflexivo de estas sociedades, hasta los moldes hoy son cambiantes, con lo que pensar la posibilidad de adaptación a sólo uno de ellos deviene una falsa demanda.

Bajo esta mirada, que revela a la globalización como un espacio en permanente construcción, se apela a dos rasgos fundamentales con los que esta etapa rompe con la modernidad. En primer lugar, la *reflexividad* como característica principal de este

²²⁹ Cfme. Callejo, J. *op.cit.*

periodo. Y, como consecuencia de esto, la adjudicación a la sociedad actual de una también mayor capacidad política.

No debemos olvidar, sin embargo, que por este mismo carácter reflexivo de estas sociedades, una concepción en estos términos, no está, tampoco, exenta de riesgos; los riesgos, por ejemplo, que surgen de la posibilidad 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.

En este sentido, con relación al punto de vista que reconoce el efecto de esta capacidad de movilidad de las multinacionales sobre las relaciones laborales actuando junto a *“localismos (tradicionales y culturas locales) que también impregnan las relaciones laborales* (Miguélez, Prieto, 1999: XIV), también nuestro punto de vista es otro. Mientras estas posturas mantienen la hipótesis sobre la configuración de un modelo dual de relaciones: uno condicionado por estrategias generales, en el que la supremacía la tienen hoy las empresas, y otro, por estrategias locales. Lo que aquí se defiende, no distingue tanto entre dos modelos irreconciliables sino más bien indica la emergencia de un nuevo espacio, que surge de la interpenetración o acoplamiento estructural de dos sistemas que se desarrollan en una co-evolución recíproca²³⁰.

Ciertamente el modelo multinacional tiene la supremacía en este proceso, pero lo local se complejiza en la medida en que se complejiza la organización. Y mientras, por ejemplo, en la comunicación multinacional uno de los puntos relevantes ha sido mantener excluidos a los sindicatos²³¹, éstos, sin embargo, están dando cuenta de que se empieza a hacer uso de las posibilidades que dejan abiertas estas estrategias de las

²³⁰ Idea que han querido capturar teóricamente algunos autores, como Luhmann, describiendo la globalización como una “forma” o, Robertson, con el concepto “glocalización”- como alternativa a los enfoques centrados en la distinción de ambos procesos como resultados excluyentes a los que se llega por la intervención de factores de distinto origen, organizacionales o culturales.

²³¹ Se acentúa que *“estas empresas verían la forma como articular con facilidad sus estrategias en los ambientes locales, mientras que los sindicatos o los comités difícilmente puedan utilizarlas”* (Miguélez, Prieto, 1999: XIV).

multinacionales, sacando fuerza de los conflictos que su intervención genera en ambientes locales con tradiciones culturales distintas. Desde la posición aquí adoptada, interesa destacar esta posibilidad²³².

Asumiendo esta postura, el resultado de esta investigación no se ha quedado en el análisis de la dinámica actual de estos sistemas y los límites para avanzar en la dirección deseada, sino que ha intentado sugerir líneas de reflexión en torno a las condiciones dadas para la posibilidad de dar un giro en esta dirección.

En este sentido, el aporte de una mirada construccionista sobre los sistemas de relaciones laborales son varios. En primer lugar, permite ver, en su carácter de proceso, como se van disponiendo los actores para dar cuenta de los cambios a los que permanentemente les somete la globalización económica, y observar cómo responden reflexivamente a los mismos, modulando, dando formas, a los procesos de globalización.

En segundo lugar, agrega una mirada que pone énfasis en la dimensión sincrónica de la intervención de estas empresas, permitiéndonos entrar en el análisis del cambio que proponen, más que en los resultados exigidos, rompiendo con el carácter fuertemente estático y determinista de estos otros enfoques, con énfasis en las relaciones causales entre determinado tipo de formas de organización y los resultados alcanzados en términos de modelos de relaciones laborales que ha predominado en el estudio de estas empresas.

En tercer lugar, creemos que a través de esta búsqueda la investigación encierra un aporte metodológico importante, ya que es un intento de observación fenomenológica

²³² Mientras nuestra observación también da cuenta de la simultaneidad de los dos efectos (efecto organizacional y efecto societal), no se llega a esta conclusión por el mismo diseño comparativo con que opera esta tesis en la teoría dominante. Esta distancia creemos que surge del énfasis que nosotros hemos puesto en comprender los procesos de globalización y a estas dinámicas organizacionales en el contexto de la sociedad mundial. Al defender la existencia de un modelo europeo estas explicaciones vuelven a asumir la defensa de un modelo nacional de relaciones laborales (tesis del efecto societal) sobre un modelo de intervención de la multinacional, aunque trasladando las fronteras de los estados nacionales a las definidas por los procesos de integración regional, que los supone, a través del reconocimiento de un Estado mayor en su carácter de Estado transnacional.

de la construcción de la globalización que rompe con la tradición de estudios comparativos, propios de una epistemología moderna, en los que ha predominado la necesidad de revelar los aspectos dominantes de estos modelos, guiando los argumentos que se sostienen en la existencia de una cultura común, para defender como tesis tanto la homogeneización como la heterogeneización.

Por último, el aporte epistemológico que supone partir del supuesto que la globalización es más que un “dato” una construcción. De ahí que se entienda que debemos empezar a distinguir semánticamente entre ambas cosas. Distinguir, la globalización como un dato, y por tanto, un hecho consolidado, aspecto que algunos proponen señalar con el concepto de “globalismo” para denotar esta referencia a que es un proceso culminado con resultados que ya están aquí, entre nosotros, inmodificables, que es, en fin, un dato de la realidad²³³, de la “globalización” propiamente dicha, que conllevaría la idea que, si bien como dato de la realidad ha culminado, sus modalidades aún no lo han hecho y se manifiestan como opciones y, por tanto, implican decisiones que se convierten en un problema político que debe resolver cada sistema nacional.

En síntesis, globalización como *“procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrincan mediante actores transnacionales y sus respectivas posibilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”*²³⁴ y, *qué modalidad de globalización se proponen dar los actores sociales, qué concepción a su respecto tienen los gobiernos y si en su desarrollo e intercambio servirá de un amplio espacio reconocido a la autonomía colectiva o no y, con ella al diálogo social*²³⁵.

²³³ Beck (1998:27) entiende por globalismo *“la ideología del mercado mundial que sustituye y desaloja al quehacer político”*.

²³⁴ Cfme. Beck (1998:29)

²³⁵ Posición similar asume Villamil Prieto (2002:3). Al respecto este autor evoca al reciente Premio Nobel de Economía de 2001, Profesor Joseph E. Stiglitz, autor del celebrado libro *El malestar en la globalización*, quien se expresaba en estos términos: *“Creo que la globalización - la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales- puede ser una fuerza benéfica, y su potencial es el enriquecimiento de todos, particularmente de los pobres; pero también creo que para que esto suceda es necesario replantearse profundamente el modo en que la globalización ha sido gestionada, incluyendo los acuerdos comerciales internacionales que tan importante papel han desempeñado en la*

¿Cómo logramos llevar adelante esta propuesta? Apelando a una sociología de la globalización como comunicación.

Dónde *comunicar*, en el sentido que le ha tendido a dar Luhmann, parte de una propuesta de implicación de dos instancias, lo global y lo local.

Implicación supone que uno necesita del otro para definirse, y de su relación depende que cada uno pueda continuar con su propia auto regulación, darse sus propios modos de observación y, con ello, sus propias modalidades de expresión ante los *inputs* que le llegan del entorno, respondiendo a éste siempre en la unidad de las diferencias. Bajo esta posibilidad cabe pensar a cada sistema local como acontecimientos comunicacionales que operan simultáneamente, acoplados estructuralmente, disponiendo cada uno de sistemas de regulación autónomos, mecanismos de reflexión propios, que adquieren en su carácter interdependiente, globalmente, el carácter de *sistema de sociedad mundial*.

Lo que traducido a nuestro trabajo empírico significa concebir la posibilidad que tanto lo local se abra a la reflexión, como que la multinacional, para conducirse en la creciente complejidad de los mercados, integre las contribuciones diferenciadas de cada equipo local. En este sentido la investigación vuelve a rescatar el papel relevante que la literatura ha atribuido a las herramientas de gestión como medios de comunicación, mecanismos de articulación de lo global y lo local, pero desde un punto de vista radicalmente distinto.

Si las multinacionales han tendido a enfatizar la importancia de las herramientas de gestión como dispositivos de control por los cuales se informa a los individuos sobre “sí”, sobre el “trabajo” y por el que la organización trasmite su propia representación de “sí misma”, esto es, como dispositivo de saber/poder sobre los individuos. Una mirada construccionista se abre a la posibilidad de que los individuos asuman reflexivamente el control de la herramienta, produciendo sus propios dispositivos.

eliminación de dichas barreras, y las políticas impuestas en los países en desarrollo en el transcurso de la globalización” (El País Semanal, No. 1343, Madrid, 23 de junio de 2002, p.

Implicarse fue usado como el opuesto, por tanto, a *adaptación*, lo que supondría una relación determinística de uno sobre el otro y un esfuerzo por distinguir la parte, del todo. La comunicación debió distinguirse, por tanto, de la difusión, como práctica que guía a las multinacionales en sus planes de expansión geográfica, siendo ésta un intento de privilegiar la instancia global sobre lo local, la adaptación sobre la implicación. Con lo que la difusión quedaría limitada a un modelo muy restringido de comunicación, la comunicación lineal y unilateral de la empresa con sus miembros, modelo que ha privilegiado el punto de vista del emisor. Sin embargo, estas visiones son importantes porque se mantienen como reales en la medida que tienen amplias consecuencias sobre el trabajo y los trabajadores.

Por esto mismo, la comunicación como implicación es sólo una posibilidad más que queda en el horizonte de sentido de nuestra observación, y que no describe los procesos de comunicación iniciados por estos bancos, los que hemos visto quedan reducidos a un problema de cómo la empresa despliega un conjunto de mecanismos y tecnologías del control generando espacios de dominación para fijar las condiciones de posibilidad de su proyecto de expansión global. Algo que nos ha indicado que éste, como muchos otros momentos históricos caracterizados por la globalización que vienen sucediendo desde hace más de tres siglos, no es más que otro capítulo de los planes del capitalismo, en su fase de supremacía del capital financiero, por obtener ventajas económicas de corto plazo en base a la profundización de la desigualdad.

Adoptar este punto de vista tiene, por tanto, algunas consecuencias teóricas y otras prácticas que le justifican y le da a nuestra propuesta un carácter novedoso en el análisis de la incidencia de las empresas multinacionales sobre las prácticas de empleo y relaciones laborales, justificándole además como línea de investigación a seguir.

En primer lugar, porque logra especificar de otra manera el objeto de estudio. En este sentido, la investigación se orientó a comprender el problema de la innovación que estas empresas llevan adelante en los países de destino como un problema de “comunicación” organizacional. Aceptado esto, a todos los temas relevantes en la

11).

literatura, como son, las formas de relacionamiento entre *Head-Quarters* y filiales, las herramientas de gestión y conceptos como recursos humanos, cultura de empresa, etc. les ha sido otorgado un lugar en el proceso comunicacional y reintroduciéndolos en este marco de comprensión, se les ha dotado de un contenido muy distinto al que normalmente se le da en la jerga empresarial o las escuelas de negocios y de administración que los producen y que muchas veces son aceptados acríticamente por el sociólogo. Lo mismo ha sucedido respecto a conceptos tales como control, consenso, conflicto, que en base a la definición de su lugar en el proceso de comunicación, nos abrimos a su comprensión sobre bases muy distintas a las que tradicionalmente les brindó la Sociología.

En segundo lugar, porque asume una actitud de crítica frente al debate dominante. Mientras mucha de esta literatura se ha centrado en construir tipologías de las formas de coordinación que asumen estas empresas, simplificando la complejidad del objeto de estudio, y en establecer relaciones causales difíciles de demostrar (como la relación entre centralización y convergencia vs. descentralización y divergencia), este enfoque nos ha permitido revelar que procesos de descentralización pueden aportar muy bajo grado de contingencia a la estrategia multinacional, teniendo una función importante en el mantenimiento de la autoridad y el control haciendo que éstas converjan hacia el centro. Estos enfoques, que han tendido a dar primacía a una visión estática de la influencia de las variables organizacionales (VVAA. 1996), son superados aquí otorgando a la organización una capacidad comunicacional que carga de dinamismo al análisis de su actividad y de contingencia a lo hallado.

Por último, porque permite seguir profundizando en las posibilidades de la Sociología para dar cuenta de nuevos acontecimientos, no previstos ni abordables con las herramientas teóricas disponibles. En este sentido, toda la investigación trata de ser un “aporte a” y una “discusión con” la Sociología. De ahí que hayamos asumido el desafío de romper los límites de la disciplina para estudiar los sistemas de relaciones laborales fuera de las fronteras territoriales de un estado-nación²³⁶.

²³⁶ Debido al impacto de estas empresas sobre el marco de relaciones laborales hay sin duda varios efectos de estas organizaciones que deben ser considerados y que conllevan una extensión de los límites de sentido de los sistemas de relaciones laborales respecto a los límites nacionales que tradicionalmente se les adjudicó. Esto es, el efecto del desarrollo de estructuras

En relación a esto cabe aclarar que nuestra postura no significa negar la existencia de la dimensión nacional de estos sistemas, ni tampoco poner en cuestionamiento su lugar fundamental, pero centrarnos en lo nacional no nos habilitaría a una comprensión de los procesos de globalización que nos planteamos estudiar. Aún así, lo nacional a través de este estudio puede ser recuperado en la instancia local aunque ya no sea lo que define sus fronteras comunicacionales. Lo nacional puede ser un rasgo identitario en lo local pero lo relevante aquí no es tanto ésto sino que los procesos de globalización son inviables si no son acompañados por procesos de especificación en los sistemas locales, y lo nacional puede cumplir un rol importante en esta especificación. Esto es, lo nacional puede ser recuperado como categoría referente. Sin embargo, su consideración en tanto categoría –metodológicamente hablando– implica que esta asume, más que el carácter de variable independiente que puede estar influyendo sobre los procesos de globalización, el de referente que será recuperado en el discurso en la medida en que permita alcanzar a lo local determinados fines prácticos. Justamente, el aumento de complejidad que caracteriza a los procesos de globalización actuales con respecto a otras etapas precedentes, deriva de esta condición poliédrica de observaciones sin orden de importancia, sin jerarquías, de geometrías variables que rehuye de toda definición determinística y sólo es bien capturada como sociedad en construcción.

II. De la problemática de la difusión a la comunicación

Sin duda, en el caso del sector financiero la propia competencia con la que opera ha marcado en los últimos años una serie de transformaciones comunes configurando un “modelo de actividad bancaria” a escala internacional y que en cierta medida puede estar explicando la selección de estas empresas de una estrategia de convergencia hacia un modelo único, “renovado”, global, de hacer banca.

de participación, información y negociación en torno a estas empresas, por el efecto de los acuerdos más descentralizados, a nivel de compañía o planta, sobre la negociación colectiva sectorial o territorial (aunque éste siga siendo muy importante en algunos países, sobre todo los europeos y latinoamericanos), por la conformación de un marco regulativo general para todas las empresas del grupo que imponen unos principios únicos en base a un conjunto de prácticas que son generalizadas a nivel de todo el grupo.

Este modelo ha sido descrito a través de sus requerimientos de mano de obra, fundamentalmente joven, mejor formada, sobre todo con competencias empresariales, y con una mayor apertura al trabajo femenino. Además de estos cambios en la estructura del empleo, se hizo hincapié en los cambios organizacionales y, con ellos, en la gestión. La emergencia de la llamada “empresa horizontal”, donde la autocracia deviene comunicación y desarrollo de estructuras de apoyo y, la formación, la principal herramienta de comunicación; el énfasis puesto en la construcción de carreras profesionales y el desarrollo de sistemas de selección de personal transparentes, sistemas retributivos claros y nuevas relaciones laborales al interior de la empresa; Departamentos de Personal siendo modernizados en el sentido que lo imponen las nuevas tendencias de gestión, con lo que devienen Departamentos de Recursos Humanos, viendo ampliadas sus funciones en las líneas ya subrayadas: formación del personal, imponer cambios en la organización del trabajo que impliquen una mayor participación del trabajador, una dedicación más alta a la información directa del trabajador, la negociación colectiva, la valoración de los puestos de trabajo, el diseño de carreras, la evaluación de desempeños.

Un problema a resolver en la investigación era, sin duda, dar respuesta a la pregunta sobre cuál es la modalidad que asume la comunicación organizacional para llegar a estos cambios y qué implicaciones tiene esta elección para nuestro objetivo. En relación a la multinacional, su modalidad de intervención fue asociada con una *concepción de la comunicación como difusión*.

En primer lugar, respondimos, que no permiten penetrar en la complejidad de los sistemas de sentido que se crean en torno al objeto de difusión. Simplemente asumen la comunicación como “intercambio de información”. Y si bien suponen creciente importancia de las relaciones horizontales y mayor autonomía por parte del trabajador, no se oculta el hecho que las relaciones jerárquicas subsisten desplegando diversas formas de control, *simulacros del control*, que se celebran en el *management* guiando formas de diferenciación y de control, sosteniendo la ilusión discursiva de sustituir las jerarquías por una auto integración activa y, por tanto, autónoma, del trabajador en la empresa y de la empresa en la corporación.

Estas posturas, que han dominado el estudio de lo organizacional en las Ciencias Sociales, suelen apelar a una demanda de mayores conocimientos y su movilización en el proceso de trabajo. Pero éste es un conocimiento que interviene moldeándose de acuerdo a la realidad externa a la empresa, del sistema financiero, y que se sostiene en la posibilidad que devenga fácilmente recopilable, reproducible, y difundible. Difusión que asumirá como función el *management* guiándose por los principios que comunican las herramientas de gestión. De ahí que estos enfoques consideren el conocimiento en tanto “dato” y, en última instancia, como “capital intelectual”. Y en este sentido, la comunicación deviene “intercambio de datos”.

A esta concepción de las herramientas desde lo organizacional opusimos una visión construccionista de la comunicación, a partir de la que el conocimiento pierde esta calidad de objetivo y universal y, con ello, sus pretensiones de validez²³⁷. Y en esta construcción deja de tener centralidad la herramienta para pasar a ser observadas junto a sus dispositivos de gestión.

En el análisis de la comunicación desde el punto de vista de la multinacional, la herramienta de gestión fue definida y analizada como un dispositivo de saber/poder por la que los individuos devienen conocibles, demostrándonos como éste no es proceso neutral de adquisición de información por el que la empresa accede al conocimiento de los sujetos, sino la oportunidad de establecer normas que actúan en la constitución de los sujetos, en el sentido que proporciona un aspecto de la identidad y permiten definir el trabajo. Por ello, las consideramos como el medio de comunicación por excelencia -la herramienta de gestión es portadora de un sentido y busca que se obtenga una comprensión del sentido que porta. Y por ello, la comunicación llega a ser identificada como un componente esencial del sistema organizacional.

Sin embargo, más adelante, con el análisis de la aplicación de una herramienta en concreto, pusimos en evidencia que la herramienta de gestión como sistema de comunicación es altamente complejo y portador de una multiplicidad de sentidos que trascienden al propio de la herramienta o al que le quiera dar la empresa. Y si bien es

²³⁷ Con lo que se tiende a dar importancia no al conocimiento como objetivación que puede ser difundido en una herramienta, sino como construcción.

válido observar la herramienta desde una serie de códigos que son explicitados normalmente por el Banco como los objetivos y las utilidades por los que una herramienta de gestión es aceptada y debe ser implementada, a ella se acoplan, a través de una fuerte actividad discursiva en su entorno, una multiplicidad de sentidos provenientes del orden local. De aquí que debamos distinguir entre herramienta de gestión de los dispositivos de gestión que se crean en torno a la herramienta.

Partir de la diferencia entre herramientas y dispositivos conlleva que definamos los problemas de gestión, no en torno a personas, sino a herramientas. El punto de vista de la difusión lleva a definir el problema de la innovación como un problema de transferencia de tecnologías, el de la comunicación, es un problema de gestión, un problema político que tiene por función mejorar un problema con la intervención de todos los actores.

El postulado en el que se basa la concepción de la comunicación como difusión, desde nuestro punto de vista erróneo, es que la tecnología es una mercancía y sus usuarios sus clientes. Estas situaciones teóricas sin salida se originan no tanto en la falta de lógica de los argumentos que las sostienen, sino en el trabajo de zapa que produce una idea que parece evidente a los ojos de quienes la manipulan pero que en realidad es un argumento falso. Estas concepciones son las fuentes de conflicto ya que los usuarios ven que no logran los fines propuestos por aquellos que trajeron la herramienta, y esto aunque se sigan al pie de la letra los manuales, programas, cursos de formación y dispositivos pedagógicos varios que les acompañan.

De reconocer que el problema reside en el intercambio de información, surge la importancia de diferentes actores y sus relaciones en la movilización de una tecnología, componente social que es tanto o más importante que la herramienta misma. Esto es, cualquier sistema técnico es un sistema socio-técnico complejo del que no se puede separar el sistema técnico de los trabajadores. En esta comprensión es que descansa el éxito o el fracaso de una herramienta.

Todos estos hallazgos no hacen otra cosa que contribuir al desmantelamiento del argumento de la homogeneización. Y esto porque los dispositivos de gestión no funcionan como programas fijos, son variables de un lugar a otro, surgen del acoplamiento de la herramienta. Son autorreferentes y tiene una referencia local. El “trabajo” en tanto actividad relacional y situada, como medio por el que se expresa el conocimiento, también contextual, conecta con unas competencias contingentes, lo que significa la posibilidad de encontrar conexiones nuevas o alcanzar idénticos resultados con distintos tipos de arreglos locales. Las herramientas, por el contrario, son heterorreferentes, pues tienen como referencia el entorno global y establecen una asimetría y discontinuidad entre la aplicación de la herramienta y la organización concreta donde es aplicada.

Los dispositivos suponen, en consecuencia, una concepción creativa del trabajo que no está presente en la herramienta. Justamente, que la herramienta tenga su referencia en lo global significa que no permite la “creación” pero también imposibilita la “adaptación” en torno a ella²³⁸. El resultado son idénticas herramientas acompañadas de dispositivos variables de un lugar a otro. En consecuencia, el fundamento de las herramientas de gestión no está en la identidad o en la unidad con el dispositivo local al que refieren, mientras que el dispositivo es construido en su unidad e identidad por la herramienta²³⁹.

Asumiendo la perspectiva de concebir el trabajo como medio de comunicación, se hace probable la aceptación de nuevos conocimientos probados en base a soluciones aportadas frente a acontecimientos contingentes, no previstos por definiciones a priori o conocimientos universales. En el fondo de esta definición del trabajo se abrirían inmensas posibilidades de actuación para el trabajador pero también, los principales

²³⁸ Por otra parte, dado que la herramienta realiza una comunicación basada en “valores”, una comunicación tal, nunca lleva alternativa entre aceptación y rechazo. De aquí, la importancia otorgada al “poder personal” y los múltiples mecanismos de control que guían las carreras, las retribuciones y todos aquellos aspectos del trabajo que ligan con la vida personal del trabajador.

²³⁹ En virtud de los elementos considerados, la ventaja de una perspectiva de la herramienta como acoplamiento (dispositivo) implica poder ampliar nuestra visión con una definición cultural del trabajo que proviene de lo local. Lo que implica una concepción constructora del trabajo.

límites para las herramientas de gestión cuando intentan comunicar nuevos sistemas de trabajo y regulaciones en el medio local.

Basándose en estas observaciones la investigación revela que la articulación de las herramientas de gestión en el medio local, permite su integración en los sistemas de reflexión y autorregulación locales, abriendo cauces de acción no previstos. Esta reflexividad le devuelve al sujeto la consideración de su propia subjetividad frente a los procesos de objetivación en los que se implica la propia “definición de sí” que les presenta la nueva gestión de personal. *He aquí el primer carácter paradójico de las herramientas de gestión cuando son observadas en su articulación al medio local: a través de ellas el sujeto desborda su definición de objeto, aún cuando sea este estatus el que domina la aplicación de una herramienta de gestión.* Es el caso del par *individuación/individualización* que se obtiene como resultado esta investigación.

Debido a que si los cambios sociales en la sociedad globalizada han incidido en las formas de acercamiento, de acción y de reflexión de las multinacionales sobre los sujetos, tales observaciones se integran crecientemente en las observaciones que lo local establece sobre sí mismo. Esto es, la reflexión es apropiada por los sujetos en la medida en que sus expectativas de futuro se ven modificadas por la intervención de la multinacional. Lo mismo ocurre con los sindicatos, y otras instituciones ligadas al funcionamiento del sistema de relaciones laborales, pasando a formar estas expectativas parte de su conciencia y práctica.

Decíamos que somos conscientes de la posibilidad de que al surgir esta reflexividad lo haga muy marginalmente en el sistema organizacional, pero en la medida en que el colectivo sepa capitalizar estos elementos, también es posible que instituciones como el sindicalismo ganen reflexión sobre el modelo dominante forzando cambios, a nivel organizacional, sectorial y nacional. Será a través de estos mecanismos que lo local puede lograr su influencia en las regulaciones que afectan el trabajo en tanto actividad estrictamente local, fijando los límites a la intervención de las empresas multinacionales en su intervención en el ámbito local.

En este sentido es que afirmamos que esta redefinición del sujeto que hace el sistema deja abierta la posibilidad de su propia negación. Y que toda innovación que se asuma como comunicación y no difusión deberá asumir los conflictos inherentes a este proceso. Esto significa que en la tentativa por comprenderse recíprocamente, se reconozca la existencia de varios “puntos de vista” y por actuar en conjunto, esta conflictividad deba manifestarse de manera abierta. Pues en ocasiones gracias al conflicto es como se llegan a comprender mejor los límites y las posibilidades del otro y a lograr solidaridades de acción más firmes. El conflicto deviene en este contexto de comprensión “práctica común”, aunque no siempre sea reconocido como tal. Bajo este argumento es que también nos abrimos en esta investigación a la existencia y reconocimiento del conflicto como forma de manifestación de la comunicación.

III. Nuevos caminos de la investigación: la construcción de un sistema de relaciones laborales centrado en la “acción común”

En primer lugar, es importante señalar que, si bien los procesos de globalización de los sistemas de relaciones laborales están aún en ciernes y esto nos pone límites en cuanto a la capacidad de aventurar unas conclusiones hay, sin embargo, algunos rasgos de estos procesos que deben ser remarcados.

Si bien no cabe duda del éxito con que estos modelos de gestión globales son desarrollados en la variedad de países y en los que se está imprimiendo un cambio notable de los sistemas de relaciones laborales locales, la globalización como discurso que estas empresas multinacionales vehiculan muestra su carácter ambivalente. A la vez que hace posible formas que permiten la extensión del poder de los trabajadores hasta un punto que antes era impensable alcanzar en las organizaciones, revela que esta situación es irrisoria si la comparamos con el crecimiento del margen de acción que estas empresas encuentran no sólo en la globalización -que ellas han impulsado desde un comienzo- sino en estos mismos procesos de democratización que se encuentran promoviendo en sus filiales a través de los nuevos modelos de gestión de recursos humanos, como neutralización de la capacidad de acción, de los trabajadores, de los sindicatos y de los Estados.

Tal conflicto puede ser entendido desde la teoría sistémica como un conflicto que no se origina en la implementación de estas prácticas -incluso el sindicato cree hoy que ellas se revelan como la única salida sobre la que pueden construirse los sistemas de relaciones laborales en la actualidad- sino, en la atribución del significado de estas prácticas. En este sentido, la distancia entre los actores de las relaciones es fundamentalmente ética. Algo que deja abiertas las posibilidades de cooperación.

El problema a nuestro entender es que las empresas no aceptan la necesaria complejización del sistema que supone el intercambio con el entorno local. La complejidad -hemos dicho- es lo que constituye el rasgo propio de los sistemas organizacionales y que los constituye como poderosos sistemas autorreferentes -que a su vez pueden encontrar nuevas formas de diferenciación-. Al hacerlo, las empresas están imponiendo los principios de la simplificación por encima de los de la complejización. Al defender la existencia de un único modelo, están negando lo local y, por tanto, la forma que se quieren dar los sistemas de relaciones laborales en los que penetran. Pretenden construir unos sistemas de relaciones laborales sobre bases muy distintas a las que sirvieron de base a estos sistemas tradicionales y ello no es posible concebirlo sin la apertura de lo local.

Complejidad propia de una época atada al acontecimiento. Y una comunicación atada al “acontecimiento”, es una construcción atada también a las condiciones para que fluya la información y se participe colectivamente en la comprensión y actuación en torno a los acontecimientos. Supone “acción común”, “integración de significados”.

Fijar estas condiciones para la comunicación va más allá, por supuesto, de la crítica que se ha hecho a los enfoques normativistas de la gestión de recursos humanos o a las prácticas de innovación por parte de las multinacionales en tanto son entendidas bajo el modelo simple y lineal de la difusión. Con el concepto tan exigente se ha pretendido cuestionar profundamente las prácticas empresariales que difunden las multinacionales abriendo la construcción de formas globales a las posibilidades de integración de la perspectiva local. Complejización que surge de la posibilidad de integrar otras visiones guiadas por principios que no serán los mismos que los que guían a las empresas multinacionales. Y, justamente, es en la aceptación de esta necesaria

complejización que se fundan las posibilidades de estabilizar un sentido que haga posible reducir la complejidad de los sistemas de relaciones laborales, sentido que a nuestro entender es posible estabilizar, no por la acción individual, ni por la acción colectiva, sino, por la acción común.

Al moverse en la dirección indicada, las nuevas reglas que imponen los nuevos modelos de gestión de recursos humanos estarían negando la complejización del sistema nacional de relaciones laborales en la banca al violar el primer principio de la complejización, que según E. Morin (1990) es el principio dialógico. El principio dialógico es aquel por el cual es posible mantener la dualidad en el seno de una unidad asociando términos a la vez complementarios y a la vez antagónicos (en este caso Sindicato y empresarios). Es en el enfoque metodológico de Luhmann la negación del principio de diferenciación interna que se encuentra en la base de cualquier definición de sistema y sin la cual no puede haber comunicación. Así los sistemas de relaciones laborales tradicionales, en la medida en que fueron construidos sobre la acción de los sindicatos como referencia fundamental de los trabajadores, encuentran su negación por las empresas bancarias multinacionales en la negación de su complejización. Sus actores son definidos como los “terceros excluidos” de la diferenciación que define el código binario fundamental de los sistemas que estas empresas pretenden implantar.

Y a esto último bien se han referido ya varias escuelas teóricas, desde la pluralistas hasta las escuelas críticas en gestión de recursos humanos. La comunicación implica conflictos. Esto es, que la tentativa por comprenderse recíprocamente, se reconoce la existencia de varios “puntos de vista” y por actuar en conjunto, esta conflictividad debería poder manifestarse de manera abierta. Pues, en ocasiones, gracias al conflicto, al choque de visiones, es como se llegan a comprender mejor los límites y las posibilidades del otro y a lograr solidaridades de acción más firmes.

Para esto es importante empezar a trabajar en una fuerte actividad de investigación tendiente a facilitar la traducción de estos discursos. En la medida en que la organización no produce personas capacitadas para comprender “todos los puntos de vista”, la integración de estos sentidos pasa por reducciones de sentidos. Lo que Callon llamó traducciones. En este sentido se comprende que la traducción que ha sido

definida como “*la traslación de un enunciado problemático particular al lenguaje de otro enunciado problemático*” (Callon, 1975:105-9) es aquella operación por la que quienes no se comprenden pueden percibir que tienen un objetivo común, y que dicho objetivo común pasa por el intercambio de determinadas informaciones y acciones.

En las organizaciones complejas el conflicto deviene “práctica común”, aunque no siempre sea reconocido como tal (Zarifian, 1999)²⁴⁰. Bajo este argumento es que también nos abrimos en esta investigación a la existencia y reconocimiento del conflicto como forma de manifestación de la comunicación.

Justamente, creemos que la traducción se transforma hoy para el sociólogo del trabajo en uno de los temas más fecundos para su intervención. Esto es, para que los distintos actores comprendan la problemática y el punto de vista de los demás actores. Se trata de realizar múltiples integraciones por medio de las traducciones cuya presencia y calidad podrían expresarse en éxitos desde el punto de vista organizacional y técnico. Que los distintos actores asuman la necesidad de esta modalidad de intervención de la Sociología depende de la confianza depositada en él. Simultáneamente, se visualiza al análisis del discurso, de los pasos argumentativos con los que se sostiene la unidad del habla de los distintos actores, como instrumento esencial para esta comprensión.

El sentido que adquiere este tipo de investigación – acción está en que asuma las dificultades inherentes a todo proceso de comunicación. A saber:

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 lleva a definir el problema de la innovación como un problema de transferencia de tecnologías cuando es un problema de gestión, un problema político que tiene por función mejorar un problema con la intervención de todos los actores.

²⁴⁰ Ob.cit. pp-183-4.

Para que todos estos elementos funcionen conjuntamente es necesario considerar una miríada 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”.

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 calidad debe construirse sobre un lazo de confianza con el consumidor con lo que éste, que es siempre local, debe integrarse en la construcción de este sistema socio-técnico.

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. Si, tal como lo tendió a demostrar la teoría de las organizaciones, es complejo cooperar en el seno de una organización, el problema se hace más complejo si los actores pertenecen a distintas instituciones. El que las tecnologías atraviesen culturas distintas se suma como otro problema para la comunicación.

Para las empresas multinacionales la alternativa está, creemos, en favorecer la autonomía de las filiales. Porque en su autorreferencia lo local puede abrirse a nuevas conexiones de sentido encontrando, de acuerdo a su mundo social, tradiciones, identidades, culturas, una forma que de al trabajador la posibilidad de crear un trabajo que sea percibido a través de atributos como la calidad, el servicio al cliente, competitividad, valores que son eje del discurso empresarial y que legitiman sus prácticas de gestión y de organización e, incluso, legitiman su actuación en el medio local a través de la generación de empleo y la obtención de los resultados económicos esperados por sus casas matrices.

Esta es la conclusión fuerte de esta investigación y esperamos abra nuevos caminos para la reflexión en torno a la necesaria globalización de lo local y la

inclusión de lo local en lo global por medio de una localización de lo global, esto es, por medio de una sociología de la comunicación y de la acción común.

IV. Trayectoria de la investigación y hallazgos más relevantes

Intentar comprender las trayectorias comunicacionales de estos bancos implicó dar cuenta de una serie de momentos o instancias del proceso de articulación global-local. Fijando en primer lugar nuestra observación en las selecciones de sentido que realiza la casa matriz, pudimos comenzar por identificar como momento inicial de esta trayectoria la comunicación de la representación organizacional al más alto nivel de la organización, fijando la casa matriz un programa de coordinación con sus empresas filiales. Este momento abre, a su vez, a otras dos instancias. Estas son, la definición de un conjunto de relaciones, tanto entre filiales, como de éstas con la casa matriz; y la conformación de una estructura de cargos internacionales, conformando con los individuos seleccionados para ocuparlos, una suerte de estrato superior, el *management* internacional. De estas dos instancias destacan algunas apreciaciones.

En primer lugar, la importancia asignada a la relaciones en la red de empresas. Esto ha dado lugar a la definición de esta red como un *fuerte entramado de relaciones asimétricas* que, en función de unos resultados económicos, mantienen abierta la posibilidad que lo político quede restringido a las filiales autónomas y la economía se decida en el centro. El resultado es el control de la casa matriz de lo que denominamos, una suerte de *economía política de la globalización*.

Una vez definidas estas relaciones asimétricas, aparece como segundo elemento a destacar, y sobre el que la multinacional reafirma su intervención, la construcción de la estructura de cargos en torno al *management* internacional, en el que se reafirma el poder de la multinacional a través de un trato individual de estos miembros, personalizado y diferencial. Se trata de la *delegación del poder de la multinacional en el poder personal*, algo que aparece atado a la capacidad de la organización de dirigir un intenso *proceso de socialización de sus cuadros directivos en una "Cultura de Grupo"*.

Esta selección del *management* se realiza mediante la búsqueda entre sus trabajadores de aquellos que más contribuyen a la necesidad de consenso que está en la base de este interés, ligando esto con el mantenimiento de una política muy meditada de reclutamiento a cargos directivos, socialización en los valores de la empresa (adhesión a la cultura de grupo) y construcción de sus carreras en base a una continua evaluación de sus desempeños en función de los resultados, atado todo esto a políticas de recompensa basadas en sistemas de privilegios y altos salarios como elementos distintivos de una *política de gestión del personal directivo que se orienta a la “individuación” del trabajador. La cultura organizacional, en tanto “definición de sí” de la organización, se produce en este estrato superior, de tal forma que el management es quien asume la función de producir la auto descripción de la organización.*

Tal constatación lleva a identificar al origen de la política de recursos humanos en la casa matriz, y a ésta sosteniéndose en la función de “comunicar” por medio del personal dirigente un conjunto de principios, un paradigma, que guía la conducta de los miembros, consolidando una estructura que reproduce lo que la empresa identifica como una “cultura organizacional”.

Como segundo momento en este proceso de consolidación global del sistema organizacional, la multinacional cede su lugar en la comunicación al *management* local, en una acción de “atribución” en que toca a éste retomar una “política de gestión del personal”, aplicándola al nivel de los centros, lo que lleva a cabo por medio de la función de “motivar” a los trabajadores a asumir, en coherencia con la organización, la gestión de sí y de su trabajo, bajo el paradigma organizacional.

A nivel discursivo se empieza a verificar, junto al desarrollo de las políticas de gestión del personal como “recursos humanos”, características de un modelo renovado de hacer banca, una revalorización de la figura del individuo responsable en el marco de sus respectivas limitadas comunidades de lealtades y solidaridades.

El nuevo sujeto resultado de esta representación empresarial, estimulado permanentemente a ser activo y a responsabilizarse de sus actos, a asumir los riesgos en

sus propias manos, es valorado en su dimensión económica como “recurso” y, en consecuencia, impulsado a asumir su propia conducta como una “empresa”, inyectándole una visión del trabajo que pasa a ser considerado bajo la lógica de la producción de un servicio de calidad, y que le identifica a él como el principal receptor, esto es, un cliente. El trabajador deviene “cliente interno” a través del consumo de los valores de la organización multinacional. Las herramientas de gestión son funcionales a un intenso proceso de cambio hacia un modelo de flexibilidad, donde adquieren relevancia competencias como polivalencia, disponibilidad, iniciativa, autonomía, capacidad para relacionarse en el trabajo, entre otras.

A pesar de esta mayor importancia otorgada al trabajador como individuo autónomo, la definición que da sobre él el discurso empresarial no le presenta como la manifestación de un sujeto que se conoce a si mismo y que actúa en función de sus propios principios, sino como un objeto de conocimiento de la empresa, exterior a si mismo, y que actúa dentro de unos límites –fijados en el espacio discursivo de la organización-, un espacio donde se despliegan distintas fuerzas, pero donde se diluyen las relaciones de poder inherentes al trabajo, bajo la ilusión del consenso y de la ventaja que le otorgan las filosofías participativas bajo el entendido que éstas son las prácticas (*the best practices*) que mejor conducen al resultado esperado.

Refiere este proceso a la consolidación de las *herramientas de gestión como dispositivos de apropiación de la subjetividad del trabajador. Fijando las condiciones para la reconfiguración de su identidad en torno a lo individual (identidad que denominamos individualista) y a la empresa (identidad que denominamos “identidad empresa”)*, en detrimento de otras identidades atadas al modelo tradicional de trabajo en la Banca, por ejemplo, la identidad de clase.

El trabajador quedaría atado a la comunicación, constreñido por un discurso, una semiótica de la organización, que está fijando los principios sobre los cuales es posible construir expectativas a nivel profesional y personal. *Al debilitarse las justificaciones racionales en torno a valores, la única salida que visualizamos ha sido una fuerte tendencia a individualizar los contratos sin referencia a la negociación*

colectiva o a una normativa laboral generalista que sólo puede estar basada en relaciones de confianza y la exclusión de los sindicatos.

Es en este contexto que se reconoce la función del discurso organizacional como la *construcción de un nuevo modo de regulación a nivel organizacional*. Regulación que compite con los otros niveles de construcción de las relaciones laborales, forzando la descentralización de la negociación (aunque ésta siga siendo muy importante en algunos países, sobre todo los europeos y latinoamericanos), por la conformación de un marco regulativo general para todas las empresas del grupo que imponen unos principios únicos, en base a un conjunto de prácticas que son generalizadas a nivel de todo el grupo

Todo esto impregna de esta filosofía a todo el sector de actividad y otorga, a nivel nacional, una considerable ventaja al capital sobre el Estado y sobre el trabajo²⁴¹. En consecuencia, la centralidad que adquiere la empresa como nivel privilegiado donde dirimir los conflictos laborales, ahora reducidos enormemente, quita espacio al derecho laboral, a la vez que remarca la pérdida de rol del Estado como actor privilegiado en las relaciones laborales y componedor de la conflictividad social.

Por otra parte, se atribuye a esta regulación el carácter de factor que presiona hacia la convergencia de las relaciones laborales en el principio de individualización. Algo que no sólo quita espacio de intervención a los sindicatos, en el sentido que los trabajadores sostienen intereses que cada vez son menos defendibles²⁴² por parte de los mecanismos de representación colectiva que tradicionalmente funcionaron en los modelos nacionales de regulación del trabajo, sino que también resta temas a la negociación colectiva, a la vez que establece fuertes mecanismos para reproducir las nuevas regulaciones haciendo retroceder a los sistemas jurídicos nacionales, sobre todo a los convenios colectivos, como principal marco de regulación de esta negociación,

²⁴¹ Ya que la movilidad casi instantánea de que hoy disfruta el capital, contrasta con la necesaria localización del Estado nacional y la cultural localización del factor trabajo

²⁴² El sindicalismo muchas veces retrocede por su cuenta, no queriendo participar en la gestión de las herramientas bajo el argumento que con ello se estarían legitimando procesos de discriminación entre los trabajadores.

que son tachados de rígidos y desactualizados frente a la velocidad de los cambios que operan sobre el sector. Todo lo cual se ha revelado en la mayoría de los países como un franco declinar de los niveles de sindicalización en la banca, un aumento considerable de la negociación por empresa en detrimento de la negociación por rama, sobre todo, en torno a los bancos multinacionales que sostienen este tipo de estrategias.

Todo esto con una clara implicación, esta nueva regulación viene a sustituir a los mecanismos tradicionales de producción de normas y desplaza a lo nacional como ámbito de producción de estos mecanismos que representaban colectivamente los intereses de los trabajadores en el cumplimiento de estas regulaciones.

Este desplazamiento de la lógica nacional por una nueva regulación de orden multinacional entraña algunas consecuencias para el trabajo y los trabajadores/as que afectan al sistema de relaciones laborales. En primer lugar, una reconfiguración del lugar del Estado y la limitación de su poder para gobernar las variables económicas, junto al predominio de ideologías que no privilegian al factor trabajo, siendo éstos los factores que parecen estar en el centro de la discusión sobre el futuro de las relaciones laborales.

Apelando a la frase de Daniel Bell: *“el Estado es demasiado pequeño para los grandes problemas”* asociamos el contenido del discurso de las multinacionales a un intento de atrapar lo político, y con ello lo social, desde lo económico. El resultado parece ser una reafirmación de lo global frente a la innecesaria presencia de lo nacional en la que se justifica la tendencia a una progresiva desterritorialización de las decisiones que afectan a las filiales y a la que le corresponde una progresiva, rápida y asimétrica acumulación de la capacidad de imponer decisiones por la casa matriz.

Proceso que se vuelve aún más asimétrico en la medida en que no es correspondido, o lo es muy parcialmente, por un flujo simbólico de legitimidad política que vaya desde las filiales al centro. Se denominó a este *proceso de “centralización política con déficit de legitimación simbólica y democrática”*.

Justificamos en ello la necesidad del fuerte énfasis puesto en la “*cultura organizacional*” como forma de cubrir este déficit y el papel atribuido a la gestión de recursos humanos como forma de apropiación de la subjetividad del trabajador.

Sin embargo, indicábamos que es a través de esta mayor autonomía otorgada a lo local como subsistema organizacional de la multinacional, que queda estabilizada la filial como espacio diferenciado, fijando los límites de su propia complejidad interna, aunque acoplada estructuralmente al sistema multinacional. Estabilidad significó, *hacer posible que estas prácticas empiecen a formar parte de los códigos del mundo social bancario local reduciendo los niveles de complejidad en los que se ha visto afectado el sistema de relaciones laborales de la empresa. En consecuencia, se empezó a hablar de la necesaria conformación de una suerte de subpolítica en el nivel local que suple la (aparente) carencia de política a nivel global. O bien, la emergencia de una política de la despolitización.*

Una despolitización que, sin embargo, tendría profundas implicancias políticas para la multinacional. Para empezar, la posibilidad de establecer una acusada diferenciación entre los centros de gestión dentro de una estrategia de competitividad interna que haría funcionar al sistema bajo el principio de “*divide y reinarás*”.

Diferenciación que se da a varios niveles. Entre filiales, por un lado, compitiendo por atraer las inversiones de la multinacional hacia sus países y, al interior de las filiales, en el propio sentido que conllevan las políticas de gestión de recursos humanos, en tanto formas de clasificación y diferenciación de la fuerza de trabajo construidas sobre el principio de la individualidad.

Lo paradójico de todo este proceso es la apelación que hacen las multinacionales a la desregulación como principio que guía la necesaria globalización de la vida mundial, cuando su intervención tiende a ser traducida en la fuerte regulación de un espacio en torno a una representación o paradigma organizacional. Despolitizado el lugar de trabajo y apropiada la subjetividad del trabajador, las nuevas regulaciones son promovidas desde la propia dimensión política local que desregula y flexibiliza de manera de presentar una gestión compatible con el nuevo espíritu del capitalismo, que

se justifica en la imposibilidad de la existencia de regulaciones y garantías sociales porque éstas anulan la capacidad de competencia de las empresas y los territorios. *El resultado sería una fuerte erosión de los marcos de regulación del trabajo existentes y de los marcos de legitimidad política de esta cultura nacional a favor de un espacio desinstitucionalizado, flexibilizado e individualizado y lo más despolitizado que se pueda haber pensado, que se crea en torno a la empresa filial.*

Con el estudio de estos procesos dimos por finalizado el análisis de los tres primeros objetivos de esta investigación orientados a comprender el origen y el cómo del poder monológico de la organización. Algo que nos permitió a conocer a quien dirige la globalización, qué significa dirigir y bajo qué modalidad se realiza.

Finalmente, a través del último de los objetivos propuestos, la investigación se propuso penetrar en los sentidos que fluyen por la multinacional a través de las personas, individuos, colectivos, comunidades, culturas que provienen de lo local; esto es, rescatar la perspectiva local, la capacidad de intervención local en la construcción de los procesos de globalización. Siempre sosteniendo que, si bien el sentido de la multinacional tenderá a imponerse, es necesario observar a la organización como un sistema polifónico y nunca reducido al espacio monológico empresarial.

Empezamos esta segunda parte del análisis empírico destacando los *límites a esta posibilidad, atendiendo a aquello que ya habíamos empezado a identificar como las posibilidades que las empresas multinacionales encuentran como elementos facilitadores para su intervención en el plano local.* Destacamos aquí tres mecanismos locales que contribuían a ello:

El primero ha sido identificado como *el desplazamiento de las fronteras del sistema de relaciones laborales para integrar las comunicaciones de terceros actores (Cámaras Empresariales y la Banca extranjera).* Este mecanismo se identifica con la *tendencia asumida por estos bancos a hacer frente común con el resto de la banca extranjera en el cuestionamiento al modelo de relaciones laborales local, señalando colectivamente la necesidad de flexibilizarlo en distintos sentidos para poder ajustarlo*

a los sistemas de gestión de recursos humanos que quieren implantar -aduciendo problemas de costos que debilitan el interés de las casas matrices en seguir invirtiendo en estos países²⁴³.

Estas acciones conllevan la apertura de las fronteras del sistema de relaciones laborales del Banco para permitir la entrada de las cámaras empresariales y de otros bancos extranjeros, con lo que el conflicto, que no se halla dentro de las expectativas de la casa matriz, logra ser definido dentro un ámbito mucho mayor que el estrecho ámbito de su empresa filial. Se definió este conflicto como un enfrentamiento de “puntos de vista”, entre los principios colectivos y los principios individuales que quieren imponer en conjunto la banca extranjera multinacional a través de los sistemas de gestión que comparten con sus casas matrices; entre determinados significados antisindicales que las empresas multinacionales quieren darle a sus políticas de gestión de recursos humanos y la búsqueda de una resignificación de su función por parte de los sindicatos.

La otra estrategia de la Banca española en el medio local pasa por la reducción de la complejidad de lo bancario a favor de una complejización de lo financiero. Estrategia que tampoco es ajena al uso de la posibilidad de ampliación del margen de acción que tienen los bancos multinacionales en el contexto de la globalización de los sistemas financieros. Tal estrategia consiste en el descentramiento de la actividad bancaria. Estos bancos han iniciado a partir de mediados de la década anterior un proceso de expansión y diversificación del negocio, asociado también a procesos de fusión y compra en todo el continent,e que significó para los sistemas de relaciones laborales una ampliación significativa de las fronteras, en la medida en que estos bancos reproducen en todas sus empresas el mismo modelo de gestión. De este modo, han logrado extender sus códigos a un universo que va mucho más allá de las fronteras del propio Banco para pertenecer al Sistema de Relaciones Laborales del Grupo. Al tiempo que el Sindicato queda restringido en su capacidad de influencia al ámbito de la actividad bancaria tradicional.

²⁴³ Se debe resaltar aquí las contradicciones de estos argumentos con los sostenidos a nivel internacional cuando las decisiones de los centros aparecían para el interés de la casa matriz como totalmente autónomos dentro de un espacio esencialmente a-político, siendo a nivel local importante la apelación a justificaciones que encuentran su fundamento en que se hace lo que autoriza la casa matriz.

Simultáneamente, como elemento de legitimación de estas empresas multinacionales en el medio local, se encuentra la posición de liderazgo de estos Grupos, resultado de estas operaciones en el medio local, con lo que no se hace otra cosa que reafirmar la eficacia de las políticas de gestión que imponen estas empresas permitiéndoles crecer y generar empleo. En ello radicaría el valor que le otorgan a estas políticas las autoridades locales y lo que justificaría la aprobación de su actuación y la apertura hacia el capital extranjero en los últimos años.

Se hizo hincapié, finalmente, a cómo, por medio de estas posibilidades de actuación en el medio local, la Banca española logra erosionar con el transcurso del tiempo a un sindicato que ha alcanzado una posición muy fuerte respecto al sistema financiero local. Y a la importancia para ello de los mecanismos basados en la *confianza*. *Poniendo en actuación aquellos mecanismos que les posicionan en una relación de confianza con las autoridades financieras y políticas locales, la Banca española veía la posibilidad de extender su capacidad de acción y obtener el consenso de las autoridades locales al tiempo que éstas suspenden su apoyo a la agremiación sindical.* Para el Banco esta confianza no haría más que aumentar sus expectativas de influir en decisiones que permitan ampliar su margen de acción en el país: desregulación del sector, flexibilización de las relaciones laborales y en la organización del trabajo.

Por último, la investigación se volvió a centrar en *la cultura del país de destino pero en su capacidad de otorgar contingencia a la actuación multinacional.*

El aspecto más relevante de nuestra observación a destacar aquí es que en la medida en que la actividad de las multinacionales repercute y fuerza a cambios en el medio local constantemente lo local se plantea respuestas reflexivas frente a estos procesos, sea para comprenderlos o para participar en el control de sus efectos, con lo que a una mayor complejidad del sistema, lo local responde también con una mayor complejización de su acción. Esto se ha observado tanto en el plano organizacional, en la medida en que los trabajadores empiezan a responder creativamente frente a los principios que imponen las políticas de gestión de recursos humanos. Como a nivel

sectorial, en la medida en que el Sindicato complejiza su acción, proponiendo alternativas eficaces a las tendencias desestabilizadoras que imponen estas empresas, y a nivel nacional, como sistema financiero, desarrollando estrategias para mejorar la competitividad y establecer mecanismos de control sobre los bancos en dirección de proteger el sistema financiero nacional (evitar retiros intempestivos, acciones orientadas a proteger tanto al trabajador como al cliente bancario).

A nivel de los centros hemos observado que si bien son muchos los aspectos que constriñen la iniciativa de los trabajadores y su capacidad para resistir las tendencias al deterioro de las condiciones laborales, pero si la tendencia subyacente a estas políticas es imponer un conjunto de principios que de ser manipulados conscientemente conduzcan a una elevación de los niveles de rendimiento de los empleados, al tiempo que minimizan otros comportamientos que pudieran actuar como disfuncionales a los resultados organizacionales, los dispositivos que se crean en torno a las herramientas, momento en que la comunicación tecnológica es reinsertada en el contexto de una particular situación de interacción en el lugar de trabajo, devuelven al sujeto su capacidad de reflexión y de acción, con la posibilidad de que su individualidad y autonomía adquieran materialización. Algo que como ha sido observado en los sistemas de evaluación, también debería poder constatarse en la evolución de los sistemas de retribución, gestión de carreras internas y otras técnicas de gestión de recursos humanos.

Esto se ha traducido en el reconocimiento de, algo que hasta ahora no ha sido explotado por la literatura, una fuerte actividad de interpretación por parte de los trabajadores.

En este sentido, la investigación ha tendido a dar cuenta como en la banca, en la medida en que el trabajador se reconoce en su capacidad de autogestión y que su trabajo puede ser un espacio de expresión de su individualidad, se están generando códigos de comunicación entre los propios trabajadores que, sin entrar en contradicción con la empresa, se imponen como los criterios por los cuales los trabajadores se ordenan y valoran entre ellos. Y en estos criterios cobra cada vez más importancia la profesionalidad por la cual éste intenta distinguirse en base al desarrollo de las

competencias que considera propias del bancario y que están en la base de su individualidad. Llamamos a estos procesos de individuación, y los definimos como opuestos a los procesos de individualización que promueve la nueva gestión de recursos humanos.

Asimismo el análisis tendió a dar cuenta que usando como soporte las evaluaciones de desempeño, los trabajadores con mando, expresan estas valoraciones, dándole a esta actividad en conjunto el valor de estrategia de defensa de la cultura bancaria y la profesionalidad del trabajador. Esto, más allá de que también se cumpla con los fines asignados por el Banco a este ejercicio. Con esto se le devuelve a la herramienta la capacidad preformativa que le había sido quitada por el Banco. Consideramos este análisis un indicador importantísimo de la fuerza con que la nueva gestión de recursos humanos se está instalando en el mundo social bancario²⁴⁴.

De esta forma la investigación vuelve a revelar otro carácter paradójico de estas herramientas. Esto es, *a la vez que limitan el campo discursivo y de actuación de los actores locales, abren enormes posibilidades de interpretación y de acción. En la medida en que algunos trabajadores hacen uso de los espacios de libertad que les abre la herramienta de gestión y subjetivizando el proceso de evaluación avanzan en la proyección de significados en su implementación, las mismas culminan siendo potentes herramientas de comunicación para los trabajadores.* Algo que es posible, como lo indica esta investigación, por medio de los procesos de “individuación”.

Bajo esta posibilidad, el trabajo empírico comenzó a brindar evidencias a favor de nuestra hipótesis en torno a la politización de lo local. Lo que manifiestan estos hallazgos es que, aunque la empresa multinacional puede seguir detentando su capacidad de *management*, lo hará en unas condiciones muy distintas de las que le impone el sentido asignado por las definiciones liberales del mismo: ahora se relaciona con un individuo que se evalúa a si mismo dentro del conocimiento de problemas compartidos, percibidos como comunes y que sus decisiones lo hacen responsable no sólo de lo que le suceda a él individualmente, como se lo indica la empresa, sino en

tanto forma parte de un colectivo. *Se crean las bases para construir, de este modo, una globalización, no sobre el concepto de individualización, sino sobre el de individuación, lo que dejaría abiertas las posibilidades a estrategias de “colectivización”.*

Estrategias que no necesariamente corren en contra del desarrollo de una conciencia e identificación del trabajador con la empresa. Al contrario, es evidente que a través de esta defensa de su profesionalidad el trabajador se alinea con los intereses empresariales. En la medida en que su individuación en torno al reconocimiento de un conjunto de competencias: responsabilidad, autonomía, etc., juega un papel central en otorgar calidad y, con ello, confianza a lo negocios del Banco, asegura un clima de estabilidad a los negocios del Grupo.

A través de estas observaciones la investigación arriba a dos hallazgos relevantes y que vuelven a poner en evidencia el carácter paradójico con que actúan las multinacionales.

En primer lugar, estos hallazgos discuten con las teorías normativistas en cuanto nos indican que la imposición de referentes globales no es necesariamente una operación simple, por lo menos, no puede siempre esperarse una relación directa entre globalización e individualización. *Hablamos entonces de individualización que acrecienta la reflexividad y reflexividad que acrecienta procesos de individuación, entrando la acción de la multinacional en un círculo paradójico que fija los propios límites de su modelo de intervención.*

En segundo lugar, nos llevan a sostener que la posibilidad de alcanzar la identidad empresa tan requerida hoy por el management empresarial, no necesariamente está ligada a aquellos mecanismos que potencian el individualismo en el trabajador. Llegamos a ésta por medio de estrategias de individuación frente a la contradictoria tendencia que siguen los bancos, en una estrategia económica de corto

²⁴⁴ La posibilidad de conflicto queda, sin embargo, latente, en la medida en que la falta de coincidencia de los criterios para distribuir el poder entre el sistema de roles asignado por la organización y los procesos de auto-observación que realizan los trabajadores.

plazo en el uso de las herramientas de gestión, sea la de individualizar a sus trabajadores o intentar reducir sus plantillas e, incluso, su estabilidad.

Como consecuencia de todos estos hallazgos concluimos que, constatado lo paradójico, el riesgo y la incertidumbre adquieren un mayor protagonismo en las relaciones sociales, los conceptos de orden e integración social sostenidos por el discurso multinacional se vuelven cada vez más problemáticos y el conflicto emerge naturalmente de las organizaciones complejas.

Por último, quisiéramos agregar que será siempre importante tener presente que esta reflexividad es ambivalente pues, a la vez que aumenta los espacios de libertad de los individuos, aumenta su capacidad de respuesta política y da nuevos significados a los conflictos derivados de la interpretación de las normas, también introduce elementos de incertidumbre y ambigüedad que abren espacios a la intervención de las lógicas de dominación de estas normas globales. Poder salir de esta situación paradójica es el desafío en el que está sumergido el trabajador y para cuya resolución nosotros apostamos a la actividad de investigación y a una permanente actividad de deconstrucción y desparadojización como la principal función del sindicalismo en este contexto.

En este sentido también ha sido importante en esta investigación rescatar la presencia del Sindicato. Y como primer aspecto reseñado, remarcar el planteamiento de alternativas eficaces a las tendencias generales desregulatorias en materia de relaciones laborales, redefiniendo su función en múltiples aspectos.

Con respecto al trabajador, tomando iniciativas en dirección a extender las fronteras del sistema de relaciones laborales a todos los trabajadores del sector, extendiendo la afiliación al Sindicato a los trabajadores de todas aquellas empresas que surgen en torno a la actividad bancaria y que engrosan las estadísticas del sector financiero en el país. Y también, con respecto a reconocer la importancia que está adquiriendo la implantación de estas nuevas tecnologías, forzando cambios a nivel del trabajo y del trabajador, con lo que asume una defensa de la profesionalidad del trabajador. Siendo que a través de la defensa de estos aspectos será posible seguir

manteniendo el conjunto de reivindicaciones tradicionales, pues, para ello, son fundamentales la estabilidad en el empleo y el salario.

Con respecto a la sociedad, asumiendo la defensa de la existencia de una cultura bancaria nacional construida sobre la confianza del cliente en el sistema, en los trabajadores bancarios y en las autoridades financieras locales. En otro plano, cumpliendo un rol fundamental en el mantenimiento de las características que le dan seguridad al sistema, cumpliendo una función latente de “auditoría social” sobre todo el sistema financiero.

Con respecto al sistema financiero en general, abriendo sus fronteras a la actividad internacional. Algo que ha sido observado en el reconocimiento por parte de los Sindicatos de la situación similar a la que se ven enfrentados los trabajadores de todas las empresas del Grupo. Y en este sentido, la voluntad generalizable para cada vez más sindicatos nacionales de ir ampliando notoriamente su actuación en el plano internacional, paralelamente a que se va modificando su actuación en el plano nacional. Algo que comienza a hacerse realidad en la medida en que se empiezan a observar la conformación de novedosas maneras de “pensar globalmente” esta situación común, y comienza a adquirir forma la incipiente conformación de una organización mundial entre los trabajadores de estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBROW, M. (1990) "Introduction" en M. Albrow y W. King (eds), *Globalization, Knowledge and Society*. Londres, Sage, págs. 3-13.
- ----- (1996) *The Global Age*. Cambridge (Ingl.) Poilitic Press.
- ALEXANDER, J; GIESEN, B.; MUNCH, R.; SMELSER, N. comp. (1987) *El vínculo macro-micro*. México, Universidad de Guadalajara.
- ALONSO, L. E. (1998) *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. España, Fundamentos Editorial.
- -----(1999) *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid, Editorial Trotta.
- -----(2001) *El Discurso de la Sociedad del Conocimiento y el Declive de la Reforma Social. Del Management del Caos al Caos del Management*. Multicopiado.
- ALONSO, L.E. y CALLEJO, J (1999) "El análisis del discurso. Del posmodernismo a las razones prácticas". CIS, Reis, N° 88, pp.37-74.
- ALTHUSSER, L. (1971) "Ideology and ideological states apparatuses" en *Althusser, Lenin and Philosophy*. New York, Monthly Review.
- ALVESSON, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press. New York.
- ALVESSON, M. & BERG, P. (1992) *Corporate Culture and Organization Symbolism*. New York, Walter de Gruyter.
- AMARANTE (1999) "Estructura del Mercado financiero en el Uruguay de los noventa". Documento de Trabajo. 1/99. Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Udelar, Montevideo.
- APARICIO MUÑOZ, L. *Los Estudios CTS En Europa. Perspectivas Actuales*. <http://www.revista-abaco.com/abacodigital/filosofia/articulo2.htm>. Documento extraído de la Web el día 20 de abril de 2000.
- APPADURAI, A. (1990) "Disjunctive and Difference in the Global Culture Economy" en M. Featherstone (ed.) *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*. Londres, Sage, pp. 295-310.

- ARRIGHI (1999) “*El Largo siglo XX : dinero y poder en los orígenes de nuestra época*” [traducción Carlos Prieto del Campo]. Madrid, Ediciones Akal.
- ARVANITIS, R (1996) *La relación incierta*. Caracas, Fondo editorial FINTEC.
- ASHFORTH, B.E. (1985) "Climate formation: issues and extensions". *Academy of Management Review*, Vol. 10, p.p.7-15.
- ATHOS, A.G. & PASCALE, R.T. (1981) *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth.
- ATKINSON, J.W. (1964) *An introduction of motivation*. Van Nostrand, Princeton.
- AUSTIN, J.L. (1961) *Performatives Utterance*. Philosophical Papers, Oxford, Clarendon Press.
- AUSTIN, J.L. (1961) *Performatives Utterance*. Philosophical Papers, Oxford, Clarendon Press.
- -----, (1962) *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona, Paidós.
- BAGLIONI, G y CROUCH, C. (1990) *European Industrial Relations: the Challenge of flexibility*. London, Sage.
- BAKHTIN, (1981) *The dialogic imagination: four essays by M.M Bakhtin*. Trans. by Emerson and M. Holquist, Austin, University of Texas Press.
- BANERJEE, S, B., LINSTEAD, S., (2001) “Globalization, Multiculturalism and other fictions: colonialism for the new millennium?” *Organization*. Vol. 8, Nº 4, Sage.
- BAMBER, G., J., et al. (editores) (1998) *International and comparative employment relations*. Londres, Sage.
- BARNET, J.R y CAVANAGH, J (1995). *Sueños globales: Multinacionales y el Nuevo Orden Mundial*. Barcelona, Flor de Viento Ediciones.
- BARLETT, C. & GHOSHAL, S., editors, (1992) *Transational management: Text, cases, and readings in cross border management*. Boston, MA, Irwin.
- BAUMAN, Z. (2001) *La sociedad industrializada*. Barcelona, Ed. Cátedra.
- BECK. U. (1997) “La reinención de la política, hacia una teoría de la modernización reflexiva”, En U. Beck, A. Giddens y S. Lash: *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid, Alianza, págs 13-73.
- ----- (1997) “Vivir en una sociedad postradicional”, en U. Beck, A. Giddens y S. Lash, op. cit. págs. 75-136.

- ----- (1998a) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona, Paidós.
- -----(1998b) *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós, Trad. de J. Navarro, Jiménez, D. y Borrás, Ma.R
- -----(2000) *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona, Paidós, Trad. de Moreno, B. y Borrás, Ma.R.
- -----(2000) *The Third Way: and Its Critics*. Cambridge, Politic Press.
- -----(2002) “*Libertad o capitalismo: el incierto futuro del trabajo*”. Prometheus *Tecnociencia y Sociedad*. Revista Electrónica. Universidad de Barcelona. [WWW document] URL <http://ctcs.fsf.ub.es/prometheus21/articulos/archivos/Beck02.PDF> Domingo, 24 de febrero de 2002. También en *Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms*. Barcelona, Buenos Aires, México, Paidós.
- BECK, U., BECK GERNSHEIM, E., (2002) *Individualization*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage.
- 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.
- BECKER ZUAZUA, F (2002) *Latinoamérica: una oportunidad para la economía española. Empresas Multinacionales españolas*. ICE. Ministerio de economía- Ministerio de Ciencia y Tecnología. Numero 799/99. Abril- Mayo, España.
- BECKER, F., MAHIA, R. y VICENS, J. (2001) *El papel de España como nexo de Unión entre Europa y Latinoamérica*. Documento de Trabajo, Centro de Estudios Latinoamericanos. [WWW document] URL www.cesla.com Extraído el 25 de mayo de 2002.
- BEER, M., SPECTOR, B, LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D., and WALTON, R. (1985) *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Glencoe, I11, Free Press.
- BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1986) *The social construction of reality: A treatise in the Sociology of Knowledge*. Nueva York , Doubleday & Co.
- BENJAMIN, W. (1969) *Illuminations*. New York, Schoken.
- BERGARA (2000) « Costos hundidos endógenos y la introducción de nuevos productos: el sistema bancario uruguayo » En: *La Banca uruguaya en los noventa:*

estudios macroeconómicos, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Uruguay.

- BERIAIN, J. (comp.) A. Giddens [et al.] (1996) *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo*. Trad. de Celso Sánchez. Barcelona, Antrópos.
- BHABHA, H.(1994) *The Location of Culture*. London - New York, Routledge.
- BIJKER, W.E., T.P. HUGHES y PINCH, T.J. (eds.) (1987) *The Social Construction of Technological Systems*. The MIT Press, Cambridge.
- BLUESTONE, B. and BLUESTONE, I. (1995) *Negociar el futuro: una visión alternativa de las relaciones laborales dentro de la empresa*. Madrid, MTSS.
- BLUMER, H. (1969) *El Interaccionismo Simbólico. Perspectiva y Método*. Barcelona. Hora.
- BLYTON, P y TURNBULL, P. (1992) *Reassessing Human Resources Management*. London, Sage.
- BOBBY BANERJEE, S y LINSTED, S. (2001) "Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium?" En: *Organization*, London, Sage, Vol 4, pp. 683-722.
- BOJE, D., GEPHART, R., THATCHENKERY, T. J. editors (1996) *Posmodern Management and Organization in theory*, Thousand Oaks, Sage.
- BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1984) *Modern approaches to understanding and managing organization*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- BOLTANSKI, Luc y CHIAPELLO, Éve (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, París, Gallimard.
- BOURDIEU, P y PASSERON J.D (1970) *La Reproduction*, Paris, Les editions du minui, Grace.
- BOURDIEU, P. (1988) *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid, Taurus.
- ----- (2000) *Contra la política de la despolitización: los objetivos del Movimiento Social Europeo*. Memoria, México. [WWW document] URL: www.memoria.com.mx/143/Bourdieu. Memoria, N° 143, enero de 2000.
- BOURNOIS et DERR (1994) "Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir?" *Revue Francaise de Gestion*, Mars- Avril- Mai.

- BOUCHIKHI, H., (1992) "Living whit and building on complexity: a constructivist perspective on organizations" en *Organization*. London, Sage, Vol. 6, N° 2, pp. 217-230.
- BOUTELLIER R., et al. (1999) *Managing Global Innovation. Uncovering the Secrets of Future Competitiveness*, Ed. Springer.
- BOYER, R. (1986) *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Madrid, Ministerio de Trabajo.
- ----- (1992) *La teoría de la regulación*. Valencia, Ediciones Alfons El Magnánim.
- -----(1996) "State and market: a new engagment for the twenty- first century?" In: Nadel, H. E Lindley, R (eds.) *Les relations sociales en Europe. Economie et Institutions*, Paris, L'Harmattan, pp. 151- 182.
- BRADLEY, G (1990) *Knowledge-based systems - Swedish experiences of the Social and Psychosocial Impact*. Paper presented in Human Factors in the Organizational Design and Management III, Eds. K. Noro and O. Brown Jr. Elsevier Science Publishers (North-Holland).
- BRAVERMAN, H. (1975) *Trabajo y capital monopolista*. México, Nuestro Tiempo.
- ----- (1983) "Trabajo y fuerza de trabajo", en Toharía, L. (comp.) *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*; Madrid, Alianza Editorial.
- BREWSTER, C. y otros (1992) *The European resources management*, London, Academic.
- BREWSTER, C. (1993) *Developing a "European" model of human resource management*. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 4, N° 4 December.
- BROOKE, M y REMMERS, H. Lee (1974) *Forces et faiblesses des entreprises multinationales*. Paris, Les éditions d'organisation.
- BUENO CAMPOS E. y RODRIGUEZ ANTÓN J.M. (1990) "Los cambios en el entorno competitivo de la Banca: Estrategias para los Noventa". En: *La Banca Del Futuro* Madrid, Ediciones Pirámide S.A.
- BURCHELL, G. (1993) *Liberal goverment and techniques of the self*. En: *Economy and Society*, Vol 22, N° 3.

- BURMAN, E. (1990) "Differing with deconstruction: a feminist critique" In: PARKER, SHOTTER (eds.) *Deconstructing Social Psychology*, Londres, Routledge.
- BURMAN, E. & PARKER, I.(1993) *Discourse analytic research*. London, Routledge.
- BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*, Londres, Heinemann.
- BURR, V. (1996) *Introducció al construccionisme social*. Barcelona, Biblioteca Oberta, UOC.
- CALIGIURI P., STROH L.,(1995) "Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 6, Nº 3, September.
- CALLEJO, J. (1998) "Articulación de perspectivas metodológicas: posibilidades del grupo de discusión para una sociedad reflexiva". *Papers* Nº 56, pp. 31-55. Departamento de Sociología, UAB.
- 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.
- ----- (1986a) "Algunos elementos para una sociología de la Transducción: la domesticación de las vieiras y los pescadores de la bahía de St. Briec", en *Sociología de la Ciencia y la Tecnología*, Iranzo, M; Blanco, R.; Gonzalez de la Fe, T.; Torres, C. y Cotillo, A. (editores). Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid (1995).
- ----- (1986b) "The sociology of actor-network: the case of the electrical vehicle", en M. Callon, M, Law, J y A. Rip (ed.) *Mapping thr dynamics of science and technology, Sociology of Science in the Real Word*. London, Mac Milan, pp. 19-34.
- (1994) Is science a Public Good? *Science, Technology and Human Values* Vol. 19, Nº 4, pp. 395-424.
- CALLON, M, COURTIAL, J P y PENAN, H (1995) *Cienciometría: el estudio cuantitativo de la actividad científica de la biometría a la vigilancia tecnológica*. Gijón, Ediciones Trea S.L.

- CARLISLE, Y. y MANNING, D., (1994) "The concept the ideology and work motivation". *Organizations Studies*, pp.683-703.
- CARRASQUER, P., NOGUERA, J. y VARELLA, R. (1995) *La situación de las trabajadoras del sector financiero español*, Informes de investigación, Grup d'Estudis QUIT-UAB, Barcelona.
- CASTAÑO, C. y otros (1990) *Tecnología y empleo en el sector financiero español*, Instituto de estudios de Prospectiva, Madrid.
- CASTEL, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- CASTELLS, M. (1996-1998) *La era de la información, sociedad y cultura*. Vol. I, II, III. Madrid, Alianza Editorial.
- ----- (1995) *La ciudad informacional, tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid, Alianza Editorial.
- ----- (1986) *El desafío tecnológico: España y las nuevas tecnologías*. Madrid, Alianza Editorial.
- ----- (1986) *Nuevas tecnologías Economía y Sociedad en España*. Madrid, Alianza.
- CASTILLO MENDOZA, C. A (1999). Coordinador. *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*. Madrid, Pirámide.
- CASTILLO, J.J. (1984) "Las nuevas formas de organización del trabajo." REIS, Nº 25, Madrid.
- ----- (1983) "Transformaciones del trabajo y dilema de los sindicatos", Revista Leviatán, Madrid, Nº 13.
- CEPAL (2001) *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2001*, Naciones Unidas, Santiago de Chile, Diciembre.
- ----- (2001) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Informe 2000*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- ----- (2002) *Proyecciones latinoamericanas 2001-2002*. Serie estudios estadísticos y prospectivos, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CERI (1990) *Recursos Humanos y estrategias empresariales. El cambio tecnológico en bancos y compañías de seguros*. En informe OCDE, Recursos Humanos y flexibilidad, MTSS, Madrid.

- CHIA, R., (1996) "The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization". *Organization Articles*. Vol 3, N°1, Londres, Sage.
- CHILE, J. (1997) "Strategic choice in the analysis of action, structure, organisations and environment: retrospect and prospect". *Organizational Studies*, Vol. 18, N° 1, pp. 43-76.
- CLADERA, J., (2000) "Las nuevas estrategias en la banca privada en los noventa en Uruguay" En: *La Banca uruguaya en los noventa: estudios macroeconómicos*. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Uruguay.
- CLEGG y DUNKERLEY (1980) *Organization, Class and Control*. London, Routledge and Kegan Paul.
- CLEGG, Stewart R. (1990) *Modern organizations*. London, Sage Publications Ltd.
- CLIFFORD J, and MARCUS, G.E. (editors) (1986) *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley, CA, University of California Press.
- COLLER, XAVIER, (1997) *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Centro de Investigaciones Sociológicas, (CIS), Madrid.
- COOLING, T. y FERNER, A. (1992) *The limits of autonomy: devolution, line managers and industrial relations in privated companies*. *Journal of management studies*, Vol.29, N° 2.
- CORIAT, B. (1982) *El taller y el cronómetro*, Madrid. SXXI.
- ----- (1985) *La Robótica*, Madrid. Editorial Revolución.
- ----- (1985) "Relaciones Industriales, relación salarial y regulación", en Pere Jodar y Martín Artiles, A. *Crisis económica y relaciones industriales*. Madrid, Editorial Zero.
- ----- (1993) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la fábrica japonesa*. Madrid, SXX .
- CORSI, G; ESPOSITO, E. Y BARALDI, C. (1996) Glosario sobre la teoría Social de Niklas Luhmann. *Revista Valores*, Vol 157, N°9.
- CRESSEY, P.y JONES, B. (1995) "Europeanisation: Motor or Mirage for Employment Systems?". En: *Work and employment in Europe: a new convergence?*, edited by Peter Cressey and Bryn Jones. London, Routledge.

- CROUCH, C. (comp) (1988) *Estado y economía del capitalismo contemporáneo*, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- ----- (1991) “Relaciones industriales en Europa: ¿del conflicto a la concertación?”. En Espina, A (comp.) *Concertación social...* op.cit. *Industrial relations in the Europe*, Oxford.
- ----- et al. eds. (1997) *The political economy of modern capitalism: mapping convergence and diversity*. Londres, Pluto.
- CROZIER, M.y FRIEDBERG, E., (1990) *El actor y el sistema*. México, Alianza Editorial.
- CROZIER, M (1972) *La sociedad bloqueada*, Bs.As. Amorrortu, Cap.I.
- CUENCA GARCIA, E. (2001) “Comercio e inversión de España en Iberoamérica”, *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Madrid, Nº 790, pp. 141-162.
- CHANDLER, A.D. (1977) *The visible hand. The managerial revolution in american business*. Cambridge, Mass., Belknap Press.
- ----- (1994). “Semiotics for Beginners” [WWW document] URL <http://www.aber.ac.uk/~dgc/semiotic.html> [15-04-98].
- CHIROT, D. (1994) *How societies change*. Thousand Oaks, Pine Foge Press. (Original de 1977).
- DEAL T.E y. KENNEDY(1982) *Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley, Reading, MA.
- DEAL T.E. y KENNEDY A., (1999) *The New Corporate Cultures*. Perseus Books, MA.
- DEHESA DE LA, G. (2000) “La inversión directa española en Latinoamérica”. *Círculo de Empresarios*, Madrid. Nº 65, junio, pp. 201 - 242.
- DE CIERI, H, DOWLING, P.J,(1999) “Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Nº 4, pp. 305:27.
- DE LA GARZA, E. (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, El Colegio de México, FLACSO, UAM, FCE.
- DELEUZE, G. (1995) Post-scriptum sobre las sociedades del control. En Deleuze, G. *Conversaciones 1972-1990*, Pre-Textos, Valencia. Aparecido por primera vez en L’Autre Journal en mayo de 1990.

- DELEUZE, G. y GUATTARI, F. (1988) *Mil Mesetas*, Valencia, Pre-Textos.
- ----- (1994) *El Antiedipo. Capitalismo y esquizofrenia*, España, Ed. Barral.
- ----- (1994) *What is Philosophy?*. Nueva York, Columbia University Press.
- DENISON, D.R. (1984) "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line" *Organizational dynamics* Vol. 13 N° 2, pp. 5-22.
- ----- (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley, New York, McGraw-Hill.
- DESHPANDE, R. y F.E. WEBSTER, JR.(1987) *Organizational Culture & Marketing: Defining the Research Agenda*. Working Paper, Report N° 87-106. Research Program, Marketing Science Institute (MSI).
- DEVANNA, M.A., FOMBRUN, C.J. and TICHY, N.M. (1984) "A framework for strategic human resources management", en: Fombrun et. al., *Strategic Human Resource Management*. New York, Wiley.
- DIAZ MIER, M.A. (2001) «La internacionalización de la economía española desde la política comercial», *Economistas*, Madrid, N° 90, Diciembre, pp. 47-62.
- DOMENECH, M. y TIRADO, F.J. Compiladores (1998) *Sociología simétrica*, Barcelona, Gedisa.
- DONALDSON, L (1995) *American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge, University Press.
- DORE, R. (1992) "La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista". *Revista Sociología del Trabajo*, Madrid, N° 15.
- DOWLING, P. y SCHULER, R.S. (1990) *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston.
- DOWLING, P. & SCHULER, R. (1990) "Human resource management". In R. Blanpain, editor, *Comparative labour law and industrial relations in industrial market economies*. Deventer, the Netherlands, Kluwer.
- DOWLING, P.J, WELCH, D.E, SCHULER, R.S, (1999) *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- DOWLING, P.J, RANDALL, SCHULER, S., WELCH, D., (1998) "International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context". Paperback. *Best practices of international human resource strategy and*

organisation performance: The cases of high technology multinational enterprises.
<http://public.cranfield.ac.uk/2000DMSMEFRC/me055766/International%20human%20resource%20strategy%20and%20company%20life%20cycles.doc>. Extraído el 22 de julio de 2000.

- DOWLING, P.J., SCHULER, R.S. & WELCH, D.E. (1994) *International dimensions of human resource management* Second edition, Belmont, CA, Wadsworth.
- DOWLING, P.J., SCHULER, R.S., & DE CIERI, H. (1993) “An integrative framework of strategic international human resource management”. *Journal of Management*, N° 19, pp. 419-459.
- DOZ, Y. (1986) “*Strategic Management in Multinational Companies*”. Oxford, Pergamon.
- DRUCKER, P. F. (1974) “*Management, tasks, responsibilities, practices*”. London Heinemann.
- ----- (1997) “The Social transformation of this Century”. Documento de Internet: [<http://ksgwww.harvard.edu/~ksgpress/drucklec.htm>]
- DURAN HERRER, J.J. (2001): “Evolución de la inversión directa en el exterior en la economía española. Una tendencia hacia el desarrollo”, *Economistas*, Madrid, N° 90, pp. 63-73.
- EASTERBY- SMITH M. (1995) “How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies”. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 6, N° 1, February.
- EDWARDS, T. (1994) *Unionization, Collective Bargaining and non-union Channels of Communication within Multinational Companies*, Paper for IREC Conference on “Multinational Companies and Collective Bargaining”, Dublin, 15-17 July 1994.
- 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.
- EDWARDS, P.K, FERNER, A., SISSON, K. (1993) *People and the process of management in the multinational company: a review and some illustrations*”. *Warwick papers in the industrial relations*, N° 43.

- EDWARDS, P., FERNER, A. y SISSON. K (1996) "The conditions for HRM: two case studies". *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 7, Number 1, February 1996. London, Sage.
- EDWARDS, P., FERNER, A (1995) "Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises". *The Journal of Industrial Relations*. March 1995, Vol.3, N° 1. London, Sage.
- EDWARDS, REES y COLLIER,(1999) "Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals". *En Organization*, Vol. 5, N° 3, Londres, Sage.
- EDWARDS, D. POTTER, J (1992) *Discursive Psychology*, Londres, Sage.
- ESCANDELL, M.V. (1996) *Introducción a la pragmática*. Barcelona, Ariel.
- ESPINA, A. Compilador (1991) *Concertación social, neocorporativismo y democracia*, MTSS, Madrid.
- ----- (1991) *Empleo, democracia y relaciones industriales en España*, MTSS, Madrid.
- EVANS, P. y LORANGE, P. (1989) "The two logics Behind Human Resource Management", in EVANS, P., DOZ, LORANGE (1989) *Human Resource management in International Firms Change, Globalization, innovation*. Basingstoke, Macmillan, London.
- FAIRCLOUGHT, N. (1989) *Language and Power*. London, Ed. Loungan.
- ----- (1992) *Discourse and social change*. Cambridge, Polity Press.
- ----- (2000) *Discourse, social theory and social research: the discourse of Welfare reform*. *Journal of Sociolinguistic*, (4:2), pp. 13-35.
- FALERO, Alfredo (2000) "Los desafíos del movimiento sindical uruguayo en la construcción de una sociedad civil regional". Ponencia presentada en el I Encuentro Anual del Foro Universitario MERCOSUR, Universidad de Río de Janeiro.
- FARR, J.L. (1993). "Informal performance feedback: seeking and giving". En H. Schuler; J.L. Farr y M. Smith. *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives*. Nueva York, Hillsdale, pp. 163-180.
- FAYOL, H. (1949) *General and Industrial Management*, London, Pitman (primera edición en 1916).

- FEATHERSTONE, M., Compliador (1990) "Global Culture: An introduction". En: *Global culture: nationalism, globalization and modernity*. London, Sage.
- FEATHERSTONE, M y LASH, S. (1995) "Globalization, modernity and the specialization of theory: an introduction", En: M. Featherstone, S. Lash y R. Robertson: *Globalization Modernities*, Londres, Sage, pp. 1-24.
- FEATHERSTONE, M (eds.) (1990) *Global Culture*. Londres, Sage.
- FERNER, A. (1993) *Multinacional Companies and Human Resource Management*. An Overview of Research Issues. Paper for European Community Human Capital & Mobility Conference on Multinationals and Human Resource Management, Barcelona, November, pp. 19-21.
- FERNER, A., HYMAN R. (1992) "Introducción". En nueva edición: *Industrial Relations in the New Europe*. Ed. Blackwell Business.
- ----- (1994) *New frontiers in European industrial relations*, Oxford. Blackwell.
- ----- (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*. Ed. Blackwell Business.
- FILLMORE, W.J. (1990) "A Pragmatic Framework for Understanding and Managing Corporate Culture". Disertación de PhD, The Graduate School of the Union Institute. Reino Unido.
- FLORKOWSKI, G., NATH, R. (1993) "MNC Responses t the Legal Environment of international human resource management". *International Journal of Human Resource management*. Vol. 4, N° 2.
- FORSGREN, O. (1990) "Constructive cultures". In B. H. Banathy, & B. A. Banathy (Eds.), Proc. of the ISSS Int. Society for the Systems Sciences 34th Annual Conference, Portland, Oregon, 8-13 July 1990, pp. 300-305.
- ----- (1990) "Organizational platforms of today for the stimulation of good systems evolution for tomorrow". In B. H. Banathy, & B. A. Banathy (Eds.), Proc. of the ISSS Int. society for the Systems Sciences 34th Annual Conference, Portland, Oregon, 8-13 July 1990, Vol. 1, pp. 382-384.
- FOUCAULT, M. (1961) *Historia de la Locura en la Época Clásica*. México, FCE
- ----- (1963) *Nacimiento de la Clínica: una arqueología de la mirada médica*. Madrid, Siglo XXI.

- ----- (1966) *Las Palabras y las Cosas: una Arqueología de las Ciencias Humanas*. México, Siglo XXI.
- ----- (1969) *L'Archéologie du savoir*. Paris, Gallimart.
- ----- (1969) *La Arqueología del Saber*. México, SXXI.
- ----- (1970): *El Orden del Discurso*. Barcelona, Tusquets.
- -----(1975) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI.
- ----- (1979) *Microfísica del poder*. México, SXXI
- ----- (1992) *Historia de la sexualidad*. México, SXXI, 7ª edición.
- FOWLER, A. (1987) *When chief executives discover HRM*, Personal Management, Vol. 19, Nº 1.
- GADAMER, H. G. (1975) *Verdad y Método I*. Salamanca, Sígueme.
- GARCÍA BLANCO, J. M. (1999) “De la Mundialización y la Globalización al sistema de la sociedad mundial”; en Ramos Torres, R. y García Selgas, F. eds. (2000) *Globalización, riesgo, reflexividad: tres temas de la teoría social contemporánea*. Madrid. CIS.
- GEARY, J. F. and SISSON, K. *Conceptualizing direct participation*. Barcelona, Paper.
- GEPHART, R. (1996) “Management, Social Issues, and the Posmodern Era” En Boje, D., Gephart, R. Jr y Thatchenkery, T. J. editors: *Posmodern Management and Organization in theory*, London, Sage, pp. 21-43.
- GEERTZ, C. (1993) *The Interpretation of Cultures*. Londres, Fontana.
- GERGEN, K. (1982) *Toward transformation in social knowledge* New York, Springer-Verlag.
- ----- (1996) *Realidades y relaciones: aproximaciones a la construcción social* . Barcelona, Paidós.
- GERGEN, K. and WHITNEY, D. (1996) “Technologies of Representation in the Global Corporation: Power and Polyphony” En: En Boje, D., Gephart, R. Jr y Thatchenkery, T. J. editors: *Posmodern Management and Organization in theory*. London, Sage. pp.331-357.
- GHOSHAL, S. y BARLETT, C.A. (1990) “The Multinational Corporations as an Interorganizational Network”, *Academy of Management Review*, Nº 15, pp.603:25.

- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1987) Multinational Corporations as Differentiated Networks, INSEAD Working Paper, 87/13, April.
- GIDDENS, A. (1990) *Consecuencias de la modernidad*. Madrid, Alianza Editorial.
- ----- (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Politic Press.
- ----- (1991) *Modernity and self identity: self and society in the late Modern Age*, Oxford, Gran Bretaña, Politic Press.
- ----- Reflexiones sobre la mundialización. Extractos de su discurso de apertura en la Conferencia de UNRISD sobre Mundialización y Ciudadanía. [WWW document] URL. <http://www.unrisd.org/espindex/publ/news/15esp/giddens.htm>
- ----- (1997) “Vivir en una sociedad postradicional”. En U. Beck, A. Giddens y S. Lash. En: *Modernización reflexiva. Política y tradición y estética en el orden social moderno*, Madrid, Alianza, pp.75-136.
- ----- (1995) *La teoría de la estructuración*. Bs. As., Amorrortu.
- ----- (1999) *La tercera vía. La renovación de la socialdemocracia*. Madrid, Taurus.
- GIMÉNEZ ALVAREZ, P. (1993) *El derecho en la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. Barcelona, Bosch editores.
- GIRAUD. C. (1993) *L'action commune. Essai sur les dynamiques organizationnelles*. Paris, L'Harmattan.
- GLASER B., Y STRAUSS, A., (1967) *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Nueva York, Aldine Publishing Company.
- GLEIZER SALZMAN M. (1997) *Identidad, subjetividad y sentido en las sociedades complejas*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, Juan Pables Editor.
- GOFFMAN, E. (1981) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu.
- GOMEZ, D (1996) “Gestión planificada de Recursos Humanos. Modelo de una empresa multinacional” en Ordóñez (coord.) *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Madrid, Barca Gudín 2000.
- GONZALEZ FERNANDEZ, A. (1994) *Un solo mundo, la relevancia de Zubiri para la teoría social*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Colección Tesis Doctorales: 38/1995, Madrid.

- GOOLD, M, CAMPBELL, A. (1987) *Strategies and Stykes. The role of the Centre in managing Diversified Corporations*, Oxford, Blackwell.
- GRACIARENA, G. (1984) “*El Estado Latinoamericano en perspectiva. Figuras, crisis y prospectiva*” Pensamiento Iberoamericano, Monográfico N° 5 sobre “La reconstitución del Estado”.
- GRATTON, L. (2001) *Estrategias de capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid. Prentice Hall.
- GREGORY, K. (1983) *Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations*, Administrative Science Quarterly, N° 3, pp. 359-76.
- GREY, C., (1994) “Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline”, Sociology Vol. 28, N° 2, pp. 479- 498.
- GREY, C. (1996) “Snow’s Fictional Sociology of Management and Organizations”. *Organization*, London, Sage, pp. 61-75.
- GRUP D’ESTUDIS QUIT-UAB “*Technology and employment in the banking industry in Spain*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Grup d’Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball.
- ----- (1995) Informe sobre las prácticas de flexibilidad y participación y el papel del centro en las empresas multinacionales del sector de la banca y la alimentación. El caso español. IREC International Companies Network, UAB, Barcelona.
- ----- (1996) HRM in multinational companies: flexibility, participation and the role of headquarters: case study reports / Grup d’ Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i e Treball. IREC International Companies Network, edited by Chris Rees and Keith Sisson.
- GUEST, D. E. (1987) *Human Resources Management and Industrial Relations*, *Journal of Management Studies*, Vol 24, N° 5, pp. 503-21.
- HABERMAS, J. (1984) *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Alianza.
- HAMILL, J. (1984) *Labour Relations Decision Making in Multinational Corporations*”. *Industrial Relations Journal*, London, Sage, Vol 15, N° 2: pp. 30-4.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990) *Corporate Culture. From Vicious to Virtuous Circles*. Londres, Hutchinson.
- HANDY, Ch. (1989) *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School.

- ----- (1995) *Gods of Management The changing work of organizations*. Oxford University Press, New York.
- ----- (1997) *The Age of Paradox*, Nueva York, Simon and Schuster.
- HANNAN y FREEMAN (1984) *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review.
- HART, J, et al.(1996) "Globalisation and Regionalisation: Conceptual Issues and Reflections," *International Trade Law and Regulation*, Nº 2, pp. 205-211.
- HARVEY, D. (1990) *The condition of posmodernity*. Londres, Blackwell.
- HARRISON, R (1972) "Understanding your Organization's Character". *Harvard Business Review*. Vol. 23, Nº 3, pp. 119-128.
- HASSARD, J. (1993) "Posmodernism and organization", en *Sociology and organization theory. Positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge, Studies in management, pp. 111-138.
- ----- (1996) "Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory". En Boje, D., Gephart, R. Jr y Thatchenkery, T. J. editors, *Posmodern Management and Organization in theory*, London, Sage, pp. 45-67.
- HASSARD, J. and PARKER, M. (1997) *Postmodernism and organizations*. Londres, Sage, 2ª edición.
- HEERTJE, A. Ed. (1988) *Innovation, Technology and Finance*. Oxford, Basil Blackwell.
- HERSBERG, F.; MAUSNER, B., y SNYDERMAN, B. (1959) *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- HILL, C.W.L, PICKERING, J.F. (1986) *Divisionalization, Descentralitation and Performance on Laarge United Kingdom Companies*. *Journal of Management Studies*.
- HIRIGOYEN, M.F. (1998) *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, París, Syros.
- HIRST, P., THOMPSON, G. (1996) *Globalization in question : the international economy and the possibilities of governance*. Cambridge, Politic Press.
- HOFSTEDE, G. (1980) *Culture´s consequences*, London, Sage.
- HOLLINGER, R. (1994) "Posmodernism and society". En: *Posmodernism and the social science*, Vol. 4, Contemporany Social Theory, London, Sage.

- HOLLWAY, W., (1991) *Work Psychology and Organizational Behaviour*. London, Sage.
- HÖPFL, H. Et al. (1994) “Excessive commitment and excessive resentment: issues of identity”. En Clark, H.; J. Chandler & J. Barry (eds.). *Organisation and Identities*. Londres, Chapman & Hall.
- HUAULT I. (1996) “French multinational companies’ strategies and co- ordination mechanisms: the role of human resource management in Europe and Nigeria”. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 7, Nº 2. pp.56-62
- HUME, D. (1980) *Investigación sobre el conocimiento humano*. Ed y trad. De J. Salas Ortueta. Madrid. Alianza (Original editado en 1748).
- HYMAN, R. (1981) *Relaciones Industriales*. España, Blunme.
- ----- (1999) *National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: An Essay in Review*, London, Sage, Volume 5, Number 1.
- ----- (1999) “National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: an Essay in Review”. *European Journal of Industrial Relations*, London, Thousand Oaks CA and New Delhi, Sage, Vol 5 Nº1, pp. 89-110.
- IANNI, O. (1988) *Teorías de la globalización* . México, SXXI.
- IBÁÑEZ, J (1990). “Perspectivas de la investigación social”. En García Ferrando, M.; Alvira, F.; Ibáñez, J. (comp.). *El análisis de la realidad social*. Madrid, Alianza.
- IBÁÑEZ, T y ÍÑIGUEZ, L (eds) (1997) *Critical Social Psychology*, London, Sage.
- IBARRA, E. y MONTAÑO, L (1987) *Mito y Poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de las organizaciones*. Madrid, Editorial Trillas.
- IBARRA, E. (1999) “Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas”, en Carlos Castilla Mendoza (ed.) *Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*, Madrid, Pirámide, pp. 95-155.
- ILGEN, FISHER y TAYLOR, (1979) *Revista electrónica REIPS*. Departamento de Psicología, Universidad de Oviedo. [WWW document] URL www.uniovi.es/psi/REIPS/v1n0/ref3.html#r14

- IÑIGUEZ, L. (1997) "Discourses, Structures and Analysis: What Practices? In Wich Contexts?", en Ibáñez & Íñiguez (ed.), *Critical Social Psychology*, London, Sage.
- IÑIGUEZ, L. y ANTAKI (1994). "El análisis del discurso en psicología social". Boletín de Psicología N° 44.
- IREC (1996) *HRM in multinational companies: flexibility, participation and the role of headquarters*. Editado por Chris Rees y Keith Sisson, Industrial Relations Research Unit, Grup d'Estudis QUIT-UAB, Barcelona.
- JAMESON, F. (1988) "The Antinomies of Posmodernity". En *The Cultural Turn*, Londres, Verso, pp. 162-189.
- ----- (1991) *El Posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona, Paidós.
- JOHNSON, S. (1998) *Who Moved my Cheese?* Nueva York, Putnam.
- KEENOY, T., OSWICK, C. and GRANT, D. (1997) "Organizational Discourses: Text and Context". *Organization*, N° 4, pp. 147-157.
- KEENOY, T. (1990) "HRM: rhetoric, reality and contradiction" En: *International Journal of Human Resources Management*, N°3, pp. 363-84.
- KNIGHTS D. y Mc.CABE D (1998) "The times they are a changin? Transformative organizational innovations in financial services in the UK". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 9, N° 1.
- KOCHAN, T, KATZ, H. y Mc KERSIE, R. (1986) "*The transformation of American Industrial Relations*", en su versión en castellano *La Transformación De Las Relaciones Laborales en los Estados Unidos*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1993.
- ----- y PIORE, M (1990) *Proposal for comparative research industrial relations and Human Resource polcy and practice*. Monográfico. MIT. USA.
- KOTTAK, C. P. (1994) *Antropología. Una exploración de la diversidad humana con temas de la cultura hispana*. México, McGraw-Hill.
- KRAVETZ, D (1990) *La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- LANE, C. (1989) *Management and Labour in Europe: the Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot, Edward Elgar.

- LASH, S. (1990) *Sociology of Posmodernism*, Londres, Routledge [ed. en español, 1997).
- LASH, S. y URRY, J. (1993) *Economies of Signs & Space*. Sage Publications, Londres. Thousand Oaks y Nueva Delhi. Versión en castellano traducida por J. L. Etcheverry. Editorial Amorrortu. Argentina (1998).
- LASWELL, H.D, (1927) *Propaganda technique in the world war*. New York, P. Smith.
- LATOUR, B. (1983) “Dadme un laboratorio y moveré el mundo”, en *Sociología de la Ciencia y la Tecnología*, Iranzo, M; Blanco, R.; Gonzalez de la Fe, T.; Torres, C. y Cotillo, A. editores. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid 1995.
- ----- (1987) *Science in action*, Milton Keynes, Open University Press.
- ----- (1989) *La science et ces réseaux. Génèse et circulation des faits scientifiques*. Paris, La Découverte /Conseil de l'Europe / Unesco.
- LECHER, W, E., PLATZER, (ed) (1998) *European Union : European industrial relations ? Global challenges, national developments and transnational dynamics*. Londres, Routledge.
- LEGGE, (1989) *Human Resources Management: rhetorics and realities*. London, Macmillan Business.
- LIBONATTI, H. (1999) *La tercerización en el sistema bancario uruguayo: un enfoque institucional*”. Mimeo.
- LINSTED, S.L. y GRAFTON SMALL, R.G (1991) “On Reading Organizational Culture” *Organization studies*. Vol. 13, Nº 3, pp.97-105.
- LITWIN, G. H. y TAGIURI, R., 1968 (eds.) *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research. Boston.
- LOCKE y otros. (1995) “Replanteamiento del estudio comparado en las relaciones laborales: enseñanzas de una investigación internacional”. *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, Vol. 114, No. 2, pp. 180.
- LOCKE, R., KOCHAN, T. and PIORE, M. (1995) *Employment relations in a Changing World Economy*. London, The MIT Press, Cambridge.
- LOPE PEÑA, A. [et al.] (1991) *Empresa y trabajo en las regiones fuertes de Europa: Catalunya, Baden-Württemberg, Lombardia y Rhône-Alpes* cuatro

- regiones motores, el caso de Catalunya, Bellaterra Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Sociologia.
- LOPE PEÑA, A. (1996) *Innovación tecnológica y cualificación la polarización de las cualificaciones en la empresa*. Madrid, Consejo Económico y Social.
 - LOPE PEÑA, A., MARTÍN ARTILES, A., VARELLA, R. (1994) *Literature study: direct participation in organizational change. The case of Spain*. Grup d'Estudis QUIT-UAB, Barcelona.
 - LOPEZ RUIZ, O. (2002) « Universal time. estandarizacáo horária num mundo globalizado » en *Cultura Vozes*. N° 6.
 - UAR, P. (1994) « La GRH a l'heure des segmentatios et des particularismes. Au-delá du debat globalisation-individualisation ». *Revue Francaise de Gestion*, N° 7, pp. 79-94.
 - LUHMANN, N. (1990) *Essays on Self Referente*. Nueva York, Columbia, Univ. Press.
 - LUHMANN, N. (1998) *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Madrid, Editorial Trotta.
 - ----- (1997) *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Bs. As., Paidós.
 - ----- (1995) *Poder*. España, Anthropos, Universidad Iberoamericana.
 - -----(1993) *Teoría política en el estado de bienestar*. Madrid, Alianza Universidad.
 - ----- (1987) “La diferenciación evolutiva entre sociedad e interacción” en Alexander y otros (op.cit.).
 - ----- (1986) “The autopoiesis of Social Systems” en F. Geyer y Johanes van der Zouwen (eds) *Sociocybernetic Paradoxes: observation, control and evolution of self-steering Systems*. Beverly Hills, London.
 - ----- (1984) *Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General*. Madrid, Alianza editorial.
 - ----- (1983) *Fin y racionalidad en los sistemas*. España Editora nacional.
 - ----- (1982) *The differentiation of society*. Nueva York, Columbia Press.
 - MAFFESOLI, M. (1995) *Seminario Modernidad, Racionalismo y Vida Cotidiana*. El Colegio de México-Centro de Estudios Sociológicos, México.

- ----- (1990) *El tiempo de las tribus. El declive del individualismo en las sociedades de masas*. Barcelona, Icaria.
- MALINOWSKI, B.(1979) *Una Teoría Científica de la Cultura y Otros Ensayos*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- MARCH, J. G. y OLSEN J. P. (1997) *El Redescubrimiento de las instituciones : la base organizativa de la política*. México, Fondo de Cultura Económica.
- MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universites Forlaget. Noruega, Bergen.
- MARCHESNAY, M. (1997) « La convention un outil de gestion ? ». *Revue Francaise de Gestion*. Janvier-fevrier 1997, pág. 114-123.
- MARCHINGTON, M. y Parker, P. (1990) *Changing Patterns of Employee Relations*. Brighton, Harvester Wheatsheaf.
- MARGINSON et. al. (1994) “Facing the multinational challenge”. Paper presented at the IREC- CONFERENCE: Trade unions: designers or dedicated followers of fashion. Brussels, 21-23 april.
- MARGINSON, P, SISSON, K, (1996) *Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining: A Review of the Research Issues*. Modern organizations, London, Sage Publications Ltd, Vol. 2, N°2.
- MARGINSON, P. (1993) *European Integration and Transnational Management Union Relations in the Enterprise*. *British Journal of Industrial Relations*.
- ----- (1988) *Beyind the workplace managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*, Oxford, Blackwell.
- MARGINSON, P. et al. (1993) “The control of Industrial Relations in Large Companies”. *Warwick Papers in Industrial Relations N° 45*. Coventry, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- -----(1994) “Facing the Multinational Challenge”. Paper presented at the IREC Conference : Trade Unions : designers or dedicated followers of fashion. Brussels, pp. 21-23.
- -----et al (1993) “The emergence of the Europe-Company: towards a European Industrial Relations?. *Industrial Relations Journal*. Vol. 24, N° 3.

- MARTÍN and BEAUMONT (1999) “Co-ordination and control of human resource management in multinational firms: the case of CASHCO” in *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 10, Nº 1 pp. 350-359.
- MARTÍN, J. (1993) *Cultures in Organizations Three Perspectives*. Oxford University Press, New York.
- MARTÍN, J. & MEYERSON, D. (1998) "Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity." En: Pondy, L., Boland y Thomas (eds.) *Managing Ambiguity and Change*. New York. John Wiley & Sons.
- MARTÍN ARTILES, A. (1999) “Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral” en MÍGUELEZ y PRIETO (1991) Comp. *Las relaciones industriales en España*, Madrid, SXXI.
- MARTÍN ARTILES, A., MIGUÉLEZ, F. y LOPE, A. (1998) “Human resource policies, training and qualifications”. *Transfer* 2/98.
- MARTÍN ARTILES, A. Coord. (1995) From the study: *HRM in multinacional companies: flexibility, participation and the role of headquarters*, IREC Internacional Companies Network. Industrial Relations Research Unit, University of Warwick – Departament de Sociologia, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MARTÍN ARTILES, A. et al (1993). “Dinámica de las cualificaciones y políticas de recursos humanos”. *Revista de economía y sociología del trabajo*, Nº 21-22.
- MARTÍN ARTILES, A. , MIGUÉLEZ, F. (1993) *Los recursos humanos en una entidad de ahorro de Catalunya*, Barcelona, IRES.
- MARTÍN ARTILES, A. (1991) *Flexibilidad, Relaciones Laborales y acción sindical en la empresa*, Barcelona, UAB, Mimeo.
- MARTÍNEZ LUCIO, M., WESTON S. (1994) “Las políticas de empleo y las nuevas prácticas de dirección. Estudio de la experiencia de una multinacional en europa.” *Economía Industrial*. Ministerio de Industria y Energía, Madrid, pp. 154 a 168.
- MASLOW, A. H. (1943) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, Julio.
- -----(1954) *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

- MAURICE, SELIER, SILVESTRE (1987) *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania. Aproximación a un análisis societal*, MTSS, Madrid.
- MC. GAUGHEY and DE CIERI (1999) *Reassessment of convergence and divergence dynamics: implications for international HRM*, The International Journal of Human Resource Management Vol. 10, Nº 2.
- McCLELLAND, D. C. (1961) *The achievement society*, Nueva York, Van Nostrand.
- MEAD, G.H. (1934). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires, Paidós.
- MEDÁ, D.(1998) *El trabajo*. Barcelona. Gedisa.
- MEHAUT, P., DELCOURT, J. (1993) *Le role de l'entreprise dans le production des qualifications: effects formateurs de l'organization du travail*. Berlin, CEDEFOP.
- MERTON, R., (1970) *Teoría y estructuras sociales*. México. FCE.
- MICHON, F. y SEGRESTIN, D. (1993) *El empleo, la empresa y la sociedad*. MTSS, Madrid.
- MÍGUELEZ, F. et al.(1994) *Gestión de recursos humanos y relaciones industriales en el sector financiero: una comparación internacional. El caso español*. Proyecto de investigación. Universidad Autónoma de Barcelona. Universidad Complutense de Madrid.
- MIGUÉLEZ et al. (1996) *Employment relations in the spanish banking industry (A comparative research among some OECD countries)*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. Comps. (1991) *Las relaciones industriales en España*, Madrid, SXXI.
- MIGUÉLEZ, F.y otros (1990) *Transformaciones laborales en la industria de la construcción en Catalunya*, CERES-UAB, Barcelona.
- ----- (1989) "Trabajo y relaciones laborales en la construcción", Revista Sociología del Trabajo, Nº 9, Madrid.
- ----- (1988) *El trabajo precario en Catalunya. La industria textil en el Valles Occidental*, Barcelona, Edita CONC.
- MILNITSKY, S. (1988) *El holding Bancario: del Banco de la República Oriental del Uruguay -organización y performance*. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.

- MISPELBLOM BEYER, F. (1999) « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité ». *Sociologie du travail*, N°41, pp.235-54.
- MORENO, J. (1940) *Fundamentos de la Sociometría*, México, Paidós.
- MORENO, J., « Globalización, trabajo y movimiento sindical » Mimeo.
- MORGAN, A., BLANPAIN R., (1977) *Incidence des activités des entreprises multinationales sur les relations professionnelles et sur l'emploi*. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).
- MORGAN, G. (1986) *Images of Organization*. London, Sage.
- MORIN, E. (1990) *Introduction a la pensée complexe*. Esf. Francia.
- MUELLER, F. y PURCELL; J. (1992). "The europeanization of manufacturing and the decentralization of bargaining: multinational management strategies in the European automobile industry". En: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, N°1, pp. 15-34.
- MUELLER, F. (1994) "Societal effect, organizational effect and globalization". *Organization Studies*, Vol 15, N° 3, pp. 407-428.
- MULLER P., (2000) "*Gouvernance européenne et globalisation*". *Revue Internationale de politique comparée*, N° 17.
- MUNCK, R., (1998): "Trabajadores y globalización. Resultados y perspectivas", en *Revista Nueva Sociedad*. Caracas, N° 158 .
- MUÑOZ J.C., (2000) "Psicología Social de la Comunicación: introducción a los modelos de comunicación". Universidad Autónoma de Barcelona. <http://antalya.uab.es/jmunoz/MisTextos/Index.htm>
- MUÑOZ, R., (2000) "Empresas transnacionales y relaciones laborales: notas para un debate". Borrador provisional, Universidad de Salamanca.
- NEWELL, S., et al. (2001)"The role of funding bodies in the creation and diffusion of management fads and fashions". *Organization*, London, Sage, Vol. 8, N°1.
- NOYA , N. (1998) *Perspectivas de desarrollo del sistema bancario uruguayo*. Mimeo.
- O'DONNELL, G (1982) *El Estado burocrático autoritario*. Buenos Aires, E.Belgrano.
- O'TOOLE y BENNIS (2000) *Don't hire the wrong*. CEO, Harv.Bus.Rev. Vol. 78, N° 3, pp. 170-6.

- O' REILLY, J. (1992) "Banking on flexibility: a comparison of the use of flexible employment strategies in the retail banking in Britain and France". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 3, N° 1.
- OCDE (1988) "Ressources Humaines et stratégies des entreprises -changement technologique dans les banques et assurances". Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, París.
- OFFE, C. (1990) *Contradicciones en el Estado de bienestar*. Madrid, Alianza.
- OFFE, C. (1984) *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid, Alianza Universidad.
- OGBONNA, E. (1992) "Organization Culture and Human Resource Management" in P. Byton and P. Turnbull (eds) *Reassessing Human Resource Mangement*, London, Sage, pp. 74-96.
- OHMAE, K. (1995): *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. Londres, Lynne Rienner.
- OIT (1995) *El trabajo en el mundo 1997-1998. Relaciones laborales democracia y cohesión social*. Ginebra, Vol. 114, N°2.
- ORDOÑEZ, ORDOÑEZ, M (coord.) (1995) *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*, Madrid, AEDIPE.
- -----(coord.) (2000) *La nueva gestión de los recursos humanos*. Madrid, AEDIPE.
- ORTIZ, GERVASI, L. (1999) *Convergencia o Permanencia de los sistemas de relaciones laborales: reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo en la industria del automóvil*. Madrid, Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales.
- OTTO BOYE SOTO (2000) *Tendencias de la Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. Finanzas, inversión y crecimiento*. Edición N° 59, Mayo - Agosto 2000. (www.sela.org).
- OWEN D. (1997) *Sociology after postmodernism* edited by David Owen, London, Sage.
- PARKER, I. (1990) "Discourse: definitions and contradictions" *Philosophical Psychology*, Vol. 3 , N° 2, pp. 189– 204.
- ----- (1992) *Discourse dynamics. Critical analysis for social and individual psychology*. London, Routledge.

- PARSONS, T. (1949) *Essays in Sociological Theory Pure and Applied*, Glencoe.
- PARSONS, T. (1966) *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs.
- -----(1968) *La estructura de la acción social*, 2 vols., Madrid, Alianza.
- -----(1984) *El sistema social*, Bs. As, Amorrortou.
- PARSONS, T., SHILS, E., HAEGELE, K.; y PITTS J. (eds.) (1961), *Theories of Society*, Nueva York, 2 vols.
- PASTOR GOSÁLBEZ, M., (1996) *Research joint ventures vs. cross licensing agreements: an agency approach*. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'Economia i d'Història Econòmica, Institut d'Anàlisi Econòmica.
- PÉREZ-AGOTE, A (1993) "La crisis de la sociedad. Entre la mundialización y la disolución narcisista" en Lamo de Espinosa, E. y Rodríguez Ibáñez, J. E. *Problemas de Teoría Social Contemporánea*, Madrid, CIS.
- -----(1996) "La sociedad se difumina, el individuo se disgrega. Sobre la necesidad de historizar nuestras categorías" en Pérez- Agote, A. y Sánchez de la Yncera, I, *Complejidad y Teoría Social*, Madrid. CIS.
- PFAFFENBERGER, B.,(1990) *Democratizing Information: Online Databases and the Rise of End-User Searching*, G.K. Hall & Co., Boston, Massachusetts.
- -----(1992) "Social Anthropology of Techno-logy", en *Annual Review of Anthropology*, N° 21, pp. 491-516.
- PINCH, TREVOR (1997) "La Construcción Social de la Tecnología. Una revisión" en Díaz, Rodrigo y Santos, María Josefa (Comp.). *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México, FCE. pp. 20-38.
- PINCH, TREVOR J. y WIEBER E., BIJKER (1997) "The Social Construction of Facts and Artefacts. Or How the Sociology of the Science an the Sociology of Technology Might Benefit Each Other", en Bijker, W.E., T.P. Hughes y T.J. Pinch (eds.). *The Social Construction of Technological Systems*, The MIT Press, Cambridge.
- PINTOS, J. L (1995) »Sociocibernética: marco sistémico y esquema conceptual. ». En: Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (coord.) *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. España, Síntesis, Psicología.

- PIORE, M. (1983) “El dualismo como respuesta al cambio e incertidumbres”, en Toharía, L. (comp.) *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*, Madrid, Alianza Editorial.
- PIORE, M. y SABEL Ch. (1984) *La Segunda Ruptura Industrial*, Madrid, Alianza Editorial.
- PIORE, M. y DOERINGER, P. (1983) “Los mercados internos del Trabajo”, en Luis Toharia comp. *Mercado de Trabajo: Teorías y Aplicaciones*. Madrid, Alianza Editorial.
- POGGI, G. (1979) “Niklas Luhmann’s Neo-funcionalism approach: an elementary presentation” En *Niklas Luhmann, Trust and power*. Wiley, Chichester.
- POLLERT, A. (1991) *¿Adiós a la flexibilidad?*. MTSS, Madrid.
- POPPER, K. (1962) *La Lógica de la Investigación Científica*. Madrid, Tecnos.
- PORTER, M. (1989) *The Competitive Advantage of Nations*. Londres, Macmillan.
- POTTER, J. y WETHERELL, M. (1987) *Discourse and social psychology*. London, Sage.
- POTTER, J. y WETHERELL, M. (1989) “Fragmented ideologies: accounts of educational failure and positive discrimination” *Text* 9, pp. 175-190.
- POTTER, J., WETHERELL, M., GILL, R. & EDWARDS, D. (1990) “Discourse: noun, verb or social practice?” *Philosophical Psychology*, Vol. 3, Nº 2, pp. 205-217.
- POTTER, J. (1996a) *La Representación de la Realidad: Discurso Retórica y Construcción Social*. Barcelona, Paidós.
- ----- (1996b): Attitudes, social representations and discursive psychology. En Wetherell, M. (ed.) *Identities, Groups and Social Issues*. London. Sage.
- PRAHALAD, C. K. and DOZ, Y. L. (1981) “An Approach to Strategic Control in MNCs” *Sloan Management Review*, Vol. 22, Nº4, pp. 5-13.
- PRATS Y CATALÁ, J. (2000) “Reforma del Estado y desarrollo humano en America Latina”, *Revista Quorum de Pensamiento Iberoamericano*, Nº 1, Universidad de Alcalá.
- PRIETO, C. (1995) “La Cuestión Social de Fin de Siglo: El Empleo”. Ponencia para el 5º *Congreso Español de Sociología*, celebrado en Granada.
- PUCCI, F., et al. (2003) “El aprendizaje organizacional en contextos de incertidumbre” en *La Práctica Multidisciplinaria en la Organización del Trabajo*.

Publicación de las Segundas Jornadas Universitarias sobre las Transformaciones en el Mercado de Trabajo, Uruguay, Psicolobros.

- PURCELL (1993) “The challenge of human resource management for industrial relations research and practice” en *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, N° 3.
- ----- (1987) “Mapping management style in employee relations”, En: *Journal of Management Studies*, Vol. 24, N°5, pp. 533-48.
- PURCELL, J. y GRAY, A. (1986) “Corporate Personnel departments and the management of industrial relations: two cases studies en ambiguity” En *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N° 2, pp.205-23.
- PURCELL, J. SISSON, K. (1983) “Estrategias y prácticas en la gestión de las relaciones industriales” En *Relaciones Industriales en Gran Bretaña*, Madrid, MTSS .
- QUIÑONES, M (2000) “Sistemas de relaciones laborales y procesos de globalización en la banca: claves de encuentro con el discurso multinacional”. En: Marcos Supervielle (coord) *Revista de Ciencias Sociales N°17*, Fundación de Cultura Universitaria – Facultad de Ciencias Sociales, setiembre de 2000.
- QUIÑONES, M. (1999) *La globalización de las relaciones laborales: consecuencias sobre el trabajo y los/as trabajadores/as*. Memoria de Investigación. Universidad Autónoma de Barcelona.
- QUIÑONES, M. y MORALES, S, (1997) *Actores de las relaciones laborales y su interacción en la negociación colectiva. Análisis de acuerdos y convenios colectivos celebrados en el período 1993-1997 en Uruguay*. Universidad de la República. Unidad de Relaciones y Cooperación con el sector productivo. Serie documentos de trabajo N° 9, Montevideo.
- QUINTILLANA, I., BONAVÍA, T. (1997) *Dirección participante*. Barcelona, Eudema.
- RAGIN, CH. Y BECKER, H. (1998) *What is the case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge, University Press.
- RAMSAY, H. (1991) “The community, the multinational, its workers and their charter: a modern tale of industrial democracy?”. *Work, employment and society*, Vol. 5, N°4.

- RAINER, M., GARCIA, S., (1995) *Política de personal en la empresa*. Madrid, Ediciones ESIC.
- RAIZA, ANDRADE, CADENAS, PEREIRA, TORRES, (2002) *El Paradigma Complejo Un cadáver exquisito* Publicación electrónica: Cinta de Moebio No. 14. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. [WWW document] URL <http://www.moebio.uchile.cl/14/frames07.htm>
- REED, M (2000) "The limits of discourse análisis in organizational análisis". Organization, London, Sage, Vol. 7, N° 3.
- RECIO, A. (1988) *Flexibilidad, eficiencia y desigualdad, notas sobre la flexibilidad laboral*. Sociología del Trabajo, N°1, Madrid.
- ----- (1988) *Capitalismo y formas de contratación laboral* MTSS. Colección Tesis Doctorales. Madrid.
- REGINI, M. y SABEL, C. (1988) *Los procesos de reestructuración industrial en la Italia de los 80*. Revista Sociología del Trabajo N° 6, Madrid, SXXI.
- REICH. M, GORDON. D, y EDWARD. R. (1986) *Segment Work, Divided Workers*, Cambridge, U.Press.
- REQUEIJO, J. (2001) «Internacionalización e integración de la economía española», *Economistas*, Madrid, N° 90, pp. 13 19.
- REVISTA AEBU, junio 1996.
- RIFKIN, Jeremy (1996) *El fin del trabajo*, Madrid, Paidós.
- RYGBY, M, SERRANO del ROSAL, R (Coords.) (1997) *Estrategias sindicales en Europa: Covergencias o Divergencias*. Madrid, CES.
- ROBERTSON, R. (1990) *Mapping the Global Condition: Globalización as the Central Concept*. Theory, Culture & Society. London, Sage, Vol. 7, pp.15-30.
- ----- (1991) "El Paradigma de Globalización: Pensamiento Global" pp. 207-24. En: *La religión y la orden social*. Greenwich, Prensa de JAI.
- ----- (1992) *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Londres, Sage.
- .----- (1995a) "Glocalization: Tiempo-Espacio y homogeneidad-Heterogeneidad." En: M. Featherstone, S. Lash, y R. Robertson (eds.) *Modernities global*. Londres, Sage.

- -----1995b. "Teoría, Especificidad, Cambio: Emulación, incorporación selectiva y modernización." En: Bruno Grancelli (ed.) *Cambio social y modernización: Lecciones de Europa del Este*.
- ROBLES, F. (2000) *El desaliento inesperado de la modernidad. Molestias, irritaciones y frutos amargos de la sociedad del riesgo*. Concepción, Ediciones Sociedad Hoy, Universidad de Concepción.
- RODRIGUEZ CABRERO (2000) *Globalización: Reconstitución Del Estado y Sociedad Civil en América Latina*. Documento de Internet: extraído el 22-06-00. Universidad de Alcalá (Primera versión).
- RODRÍGUEZ, D. y ARNOLD, M (1991) *Sociedad y Teoría de los Sistemas*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria.
- ROSE, N. y MILLAR, P. *Political power beyond the State*. In: British Journal of Sociology, Vol. 43, N° 2.
- RUFFIER, J. (1998) *La eficiencia productiva: como funcionan las fábricas*. OIT-Cinterfor-Inidet, Montevideo.
- SAAVEDRA, I (1998) *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid, Pirámide.
- SAID, E.W. (1978) *Orientalism*. New York, Pantheon.
- SAINSAIEU, R. (1987) *L'identité au travail*. Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SARRIES, SANZ, L. (1993) *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad posmoderna*. Zaragoza, Mira Editores.
- SASSEN, S. (1998) *Globalization and its Discontents*. Nueva York, The New Press.
- SCHIEN, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- ----- (1990) "Organizational Culture" *American Psychologist*. Vol. 45, N° 2 pp.112-115.
- ----- (1990) "What is culture?" En: Frost, P.; L. Moore, M.R. Louis; C. Lundberg & J. Martín (eds). *Reframing Organizational Culture*. Londres, Sage.
- ----- (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers CA.

- SCHULER, R., DOWLING, P., De CIERCI, H (1993) "An interrogative framework of strategic international human resource management". *The International Journal of Human Resource Management* Vol 4, N° 4. December.
- SCHULTZ, M. (1994) *On Studying Organizational Cultures Diagnosis and Understanding*. Berlin, Walter de Gruyter.
- SCHVARSTEIN, L. (1989) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. En: Etkin, J., Bs. As, Paidós.
- ----- (1991) *Psicología social de las organizaciones*. Bs. As. Paidós.
- SEARLE, J (1969) *Speech Acts*. Cambridge, New York , University Press.
- SENNETT, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama.
- SEWELL, G y WILKINSON, B. (1992) Empowerment of emasculation?. Shopfloor surveillance in a total quality organization. En: P. Blyton and P. Turnbull (Eds) *Reassessing Human Resources Management*. London, Sage, pp.7-115.
- SHAMIR, B. (1991) "Meaning, Self and Motivation in Organizations". *Organizations Studies* 12/3, pp. 405-424.
- SINGER, P. (1979) *Economia Política do Trabalho: Elementos para uma análise histórico-estrutural do emprego da força do trabalho no desenvolvimento capitalista*, São Paulo, Hucitec.
- SISSON, K. (1986) "Los empresarios y la negociación colectiva: un estudio internacional comparado" MTSS, Madrid.
- ----- (1989) "Personal Management in transition?". En. K. Sisson ed. *Personal Management in Britain*. Oxford, Blackwell.
- SISSON, K. y otros. (1992) "The structure of capital in the European Community: the size of companies and the implications for industrial relations". *Warwick Paper in Industrial Relations*, N° 38, University of Warwick..
- SMIRCICH, L. (1983) "Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, N° 3, pp. 339-358.
- SMIRCICH, L. y CALAS (1987) "Organizational cultures: A Critical Assessment". En Fablin, Putnam, Roberts y Porter (eds.). *Handbook of organizational communication*. Londres, Sage.

- SMITH, H. (1988) “Automação, microeletrônica e trabalho: a experiência internacional” Institute of Development Studies, University of Sussex, en Smith, H e de Quadros Carvalho, Ruy: *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*, Ed. Humanitas, São Paulo.
- SOLÉ, C. (1998) *Modernidad y Modernización*, Barcelona, Anthropos Editorial.
- STEYAERT, C. y JANSSENS, M. (1999) “Human and Inhuman Resource Management: saving the subject of HRM. Organization. London, Thousand Oaks, CA y Nueva Delhi, Sage. Vol.6, Nº 2, pp. 181-198.
- STOREY, J. and SISSON, K. (1993) *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Milton Keynes, Open University Press.
- STRAUSS, A..(1986) *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interationnisme*, Logiques Sociales, L´Harmattan.
- STREECK, W.,(1998) « Management de la incertidumbre, incertidumbre del management : los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis » Papeles de Economía Española, pp. 138- 150.
- HALL, S.(1996) “Introduction: Who needs identity?” En: S. Hall & P. du Gay (eds.): *Question of Cultural Identity*, pp. 1-17. London, Sage.
- SUPERVIELLE M., y QUIÑONES, M. (2000) “Los sistemas de evaluación de desempeño y su significación para los trabajadores”. En: Agulló, E.; Remeseiro, C.; y Fernández Alonso, J.A. *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas Aproximaciones*. Biblioteca Nueva. Oviedo, pp. 416:20.
- ----- (2001) “Encuesta a loes empleados de la Banca”. Informe de investigación. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales – Equipo de trabajo AEBU. 2001
- ----- (2001) “Las nuevas funciones del Sindicalismo Uruguayo”, Revista Estudios del Trabajo, Nº 22, Segundo Semestre 2001. Asociación Argentina de Estudios del Trabajo.
- ----- (2002) “El revés de la evaluación de desempeño: un estudio sobre el mundo social del trabajo bancario” informe de investigación Nº 33. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Uruguay.
- ----- (2003) La incorporación del trabajador al Trabajo: Gestión y Auto-Gestión de los Conocimientos en la Sociedad del

Control (la perspectiva de la Sociología del Trabajo). Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 9. N° 15, 2003. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.

- SUPERVIELLE, M. (1997) “Transformación del Sistema de Relaciones Laborales o la búsqueda de un renovado sentido a la acción sindical en la banca uruguaya”. Paper. Montevideo.
- ----- (1998) *La eficiencia de las herramientas de gestión y su significación para los trabajadores*. Documento elaborado para la reunión INIDET –ORSTOM . Septiembre 1998.
- SWANBERG O’CONNOR, E. (1995) “Paradoxes of Participation: textual analysis and organizacional change”. *Organizations Studies* Vol. 16, N°5, pp. 769-803.
- SZTOMPKA (1996) *La sociología del cambio social*. Madrid, Alianza.
- TABOADELA OBDULIA (1997) “Representatividad y afiliación en el movimiento sindical español”. *Papers* N° 51, pp. 239-252.
- TASKA, L. (1995) ‘The Cultural Diffusion of Scientific Management: The United States and New South Wales’, *Journal of Industrial Relations*, vol. 37, no. 3, pp. 427–61.
- TAYEB, M. (1998) “Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland”. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 9, N° 2.
- ----- (1994) “Organizations and National Culture: Methodology Considered”. *Organization Studies, Egos*, Vol.15, N°3.
- THATCHENKERY, J et al.(1996) “Organizations as a Play of Multiple and Dynamic Discourses”. En: Boje, D., Gephart, R. Jr y Thatchenkery, T. J. editors: *Posmodern Management and Organization in theory*, London, Sage. pp. 21-43.
- THEVENET, M (1994) « La fin ou le debut de la GRH? ». *Revue Frnacaise de Gestion*. Mars- Avril- Mai.
- THOMPSON, J.B. (1990) *Ideology and moderne culture*. Oxford, Blackwell.
- TIRADO, F. (2002) “Del gobierno del Alma al gobierno de la libertad: anatomías del poder en entornos virtuales”. En: Caballero, D., Méndez, M.T y Pastor, J. (comp) *La mirada psicosociológica*. Oviedo, Biblioteca Nueva

- TIRADO et al. (1999) "A change of episteme for organizations: a lesson from solaris". En *Organization*, Vol. 6, N° 4, London Sage, 1999.
- TORRINGTON, D. y HALL, M. (1991) *Personnel Management: a new approach*. London, Prentice-Hall.
- TOURAINE, A (1990) El concepto de desarrollo "revisited". En: Sader, E., (1990) *Democracia sin exclusiones ni excluidos*, Nueva Sociedad, Caracas.
- TOWNLEY, B. (1994) *Reframing Human Resources Management: power, ethics and the subject at work*, London, Sage.
- -----(1993) "Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management". En: *Academy of Management Review*, Vol 18, N°3, pp. 518-45
- TREMBLAY, D.G. (1993) "Los recursos humanos en el centro de la innovación del producto". En: Michon, F., Segrestín, D. *El empleo, la empresa y la sociedad*. Madrid, MTSS.
- TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, C., (1998) *Riding the Waves of Culture*. New York, McGraw-Hill.
- TSOUKAS, H. (1994) *New Thinking in Organizational Behavior*. Oxford. Butterworth Heinemann.
- TSOUKAS, H. (2000) "False dilemmas in Organization Theory: realism or Social Constructivism?". *Organization*. Vol. 7, N° 3, London, Sage.
- TUNG. R. (1994) "Human resource issues and technology transfer". *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 5, N°4. London. Sage.
- TURBAN D., et al.(1998) "Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin". *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 9, N°4. London, Sage.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2001): *World Investment Report 2001, Promoting Linkages*. Nueva York, Naciones Unidas.
- VARELA, J. (1997), "Confianza española en Sudamérica" *Revista Economía Exterior*, N° 1.
- VATTIMO, G. (1990) *El fin de la modernidad*. Barcelona, Gedisa.

- VILLAREJO (1990). "La renovación en la aplicación de los recursos humanos en la Banca española". *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, Nº 9, pp. 55-70.
- VV.AA. (1996) *La influencia de las empresas multinacionales en la moderna gestión de los recursos humanos en España. Algunas investigaciones recientes*. Grup d'Estudis QUIT-UAB, Barcelona, Mimeo.
- VV.AA. (1995) *Marco teórico general para interpretar la importancia de las empresas multinacionales en las políticas de gestión de recursos humanos y de relaciones laborales*, Paper, Grup d'Estudis QUIT-UAB, Barcelona.
- VV.AA (1993) *The impact of multinational companies in the modern way of human resource management in Spain. Some recent research projects*. Paper, Barcelona.
- WAILES Nick (1999) *The importance of small differences: the effects of research design on the comparative study of industrial relations reform in Australia and New Zeland*. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 10, Nº 6.
- WALLACE, J., HUNT, J, y RICHARDS, C. "The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values" *Journal of public sector management*, Vol. 12, Nº 7, pp. 89-107.
- WALLERSTEIN. (1974a). "The Rise and Future Demise of the of the World-Capitalist System: Concepts for Comparative Analysis." *Comparative Studies in Society and History* Nº 6, pp. 387-415.
- ----- (1974b) *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. New York, Academic Press.
- ----- (1979) *The Capitalist World Economy*, Cambridge.
- ----- 1988) "Análisis de los sistemas mundiales", en A. Giddens, J. Turner y otros, *La teoría social hoy* (véase Giddens, A.), pp. 398-417.
- ----- (1988) *El capitalismo histórico*, Madrid: Ed. Siglo XXI.
- ----- (1989) *The Modern World-System III: The Second Era of Great Expansion of the Capitalist World-Economy, 1730-1840s*. New York, Academic Press.
- -----(1995) *After Liberalism*. New York, The New Press.

- -----(1998) *Utopistics: Or, Historical Choices of the Twenty-First Century*. New York, The New Press.
- -----(2000). "The Twentieth Century: Darkness at Noon?" Keynote address, PEWS conference, Boston.
- WATSON, T (1995) "Rhetoric Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflexive Tale". *Organizational Studies*, N° 5.
- WEBER, M. (1988) *Sociología del trabajo industrial*. Madrid, Editorial Trotta.
- WEHLE, B (2000). "Poder y Subjetividad en el proceso de trabajo". Ponencia: III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. ALAST, Bs. As., Mayo de 2000.
- WEISS, D. (1994) "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail" *Revue Francaise de Gestion*. Mars-Avril-Mai 1994, pp. 95-103.
- WELLMAN, B. (1988) "Structural Analysis: from method and metaphor to theory and substance", en Wellman y Berkowitz (eds), pp. 19-61.
- WETHERELL, M. y POTTER, J. (1996). "El análisis del discurso y la identificación de los repertorios interpretativos". En A.Gordo y J.L. Linaza (Eds.). *Psicologías, discursos y poder (PDP)*. Madrid, Visor, pp.63-78.
- WILLMOTT, H.(1991) "Strength is Ignorance: Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations". Paper presentado en la Conferencia SCOS, Copenhague. Junio.
- WINNER, L. (1991) "Discurso presidencial leído en la Conferencia Bianual de la Society for Philosophy and Technology, Mayagüez, Puerto Rico" en *Sociología de la Ciencia y la Tecnología*, Iranzo, M; Blanco, R.; Gonzalez de la Fe, T.; Torres, C. y Cotillo, A. editores. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.
- WRIGHT, S. (1994). Editor. *Anthropology of Organizations*. Londres, Routledge.
- WOOD STEPHEN (1996) *High commitment management and unionization in the UK*. The International Journal of Human Resource Management Vol 7, N°1.
- ZARIFIAN, P. (1999) "Productividad, mutaciones del trabajo y lógicas del servicio". En: Montero, C., Albuquerque, M. y Insignia, J. ed. "*Trabajo y empresa: entre dos siglos*". Nueva Sociedad, Sociedad Chilena de Sociología.
- ----- (1996) "*El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción*". Universidad de la República. Unidad de Relaciones y Cooperación con el sector productivo. Serie documentos de trabajo N°7, Montevideo.

- ZOLO, D. (1992) *“Complexity and democracy. A realistic approach”*. Philadelphia, The Pennsylvania State University Press, EUA.

GLOSARIO

ABA: La Asociación de Bancos de la Argentina - ABA - fue creada el 27 de mayo de 1999, como resultado de la fusión de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) y la Asociación de Bancos de la República Argentina (ABRA). ABA está constituida por 30 bancos y 36 representaciones, incluyendo bancos privados nacionales, extranjeros, regionales y públicos. Los bancos asociados representan aproximadamente el 80,9% de los activos del sistema bancario y el 80,9% de los depósitos. Operan con una red de 2.871 sucursales y emplean 68.100 personas. Site: <http://www.bancaria.com.ar>

AEB: La Asociación Española de Banca es una asociación profesional formada por la práctica totalidad de los bancos españoles y extranjeros que operan en el país (un listado actualizado de los bancos miembros de la AEB puede obtenerlo en el apartado de Bancos socios). La AEB, que fue creada en 1977 al amparo de la Ley que regula el derecho de asociación sindical, es una entidad con personalidad jurídica y patrimonios propios e independientes de sus miembros. En el año 1994 la AEB asumió también las funciones del antiguo Consejo Superior.

AEBU: Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay. El sindicato se constituyó el 5 de mayo de 1942, como consecuencia de la aprobación de la ley de consejos de salarios, los bancarios decidieron formar el sindicato. Se conformó la Asociación de Bancarios. En el año 1942 se llamó a formar las mesas de diálogo. Site: <http://www.aebu.org.uy>

CC.OO: Confederación Sindical de Comisiones Obreras. La organización es, a partir de la empresa, según el sector de la producción al que se pertenece y según el territorio donde se realiza la actividad laboral. La estructura es sectorial y territorial. Site: <http://www.ccoo.es>

Centrales sindicales: CUT (Brasil), CTA (Argentina), CUT (Chile), PIT-CNT (Uruguay).

CES: Confederación Europea de Sindicatos. Sge en 1973. En la actualidad agrupa a 78 organizaciones de 34 países europeos, llegando a 60 millones de miembros. A su vez, coordina la actividad de 39 CSI (Consejos Sindicales Interregionales).

CIOSL: La Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) se creó en 1949 y cuenta con 231 organizaciones afiliadas en 150 países y territorios en los cinco continentes con 158 millones de efectivos. Tiene tres grandes organizaciones regionales, la ORAP para Asia y el Pacífico, la ORAF para África y la ORIT para las Américas. Asimismo mantiene estrechos vínculos con la Confederación Europea de Sindicatos (CES) (que incluye a todas las afiliadas europeas de la CIOSL) y con los Secretariados Profesionales Internacionales que congregan a los sindicatos nacionales de una profesión o industria particular a nivel internacional. Site: <http://www.icftu.org>

CNB: En 1992, el entonces Departamento Nacional de Bancarios de Brasil se transformó en Confederación, la CNB/CUT, que representa, desde a su fundación, cerca del 90% de los trabajadores.

COMFIA: Federación de Servicios Financieros y Administrativos de CCOO. Site: [http://: www.comfia.net](http://www.comfia.net)

Comité de Basilea de Supervisión Bancaria: El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria fue establecido por los gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez en 1975. Este Grupo de los Diez se creó en el año 1962 formado por Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Japón, Reino Unido, Alemania y Suecia. Suiza forma parte del G-10 desde 1964. Luxemburgo es miembro observador. En total, pues, doce países aunque en ocasiones se siga denominando G-10 o G-11. Nótese que siete de ellos constituyen el G-7 (Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Japón y Reino Unido); y, lo que es más importante, que nueve países de la Unión Europea (los ocho miembros del G-12 y España desde el 1 de febrero de 2001) pertenecen al Comité de Basilea.

FIET: (Federación Internacional de Empleados y Técnicos). Organización Internacional que contaba con 8 millones de miembros en 120 países con 390 sindicatos afiliados, en los que se encuentran sindicatos del sector financiero.

OCDE: Organización de la Cooperación y Desarrollo Económico.

Site : <http://www.etuc.org/>

UGT: Unión General de Trabajadores surge en 1888. Site: <http://www.ugt.es>

UNI: A partir del 1º de enero del año 2000 nace la UNI (Union Network International) Red Internacional de Sindicatos, una nueva internacional para un nuevo milenio y una nueva economía. La UNI cuenta con más de 900 sindicatos afiliados en 140 países del mundo, que representan a más de 15 millones de miembros, las Organizaciones fundadoras de UNI; CI: Internacional de Comunicaciones, 4,5 millones de miembros en 127 países con 281 sindicatos afiliados, FIET: 10 millones de miembros en 136 países con 435 sindicatos afiliados, IGF: Federación Grafica Internacional, 1 millón de miembros en 76 países con 103 sindicatos, MEI: Internacional de Medios de Comunicación y del Espectáculo, 200,000 miembros en 65 países con 130 sindicatos afiliados. Site: <http://www.union-network.org>

BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria:

Revista Crónica, comunicación interna del Grupo BBVA: “*BBVA América Latina: el valor de la diversidad*”. N° 4, marzo de 2001.

Informe Anual 2000

Informe Anual 2001

Informe Anual 2002

Banco Santander / Banco Santander Central Hispano:

Informe de P.Molina, Srio. Gral de la Sección Sindical de CC.OO. del Banco Santander, 1996

Reconocimiento y Progreso Documento interno

Revista El Santander, Año VIII, N°1-36.

El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°2, diciembre de 1999. Comunicación interna del grupo SCH

El Equipo del Banco, Recursos Humanos, N°1, julio de 1999. Comunicación interna del grupo SCH

Informe anual, 1997: Creando Valor para Todos. Grupo Santander

Memoria anual 1998

Memoria anual 1999

Memoria anual 2000

Hacemos Crecer. Grupo Santander. Comunicación Corporativa. 1999.

La Vanguardia, Grandes Grupos Empresariales. Temas Monográficos. Marzo de 1998.

COMFIA CCOO

Crisis de empleo en el sector bancario y acciones de los sindicatos. Encuesta Básica.

Direcciones de Internet

The Globalization Website:

www.emory.edu./SOC/globalization/glossary

GLI: Global Labour Institute:

www.global-labour.org

Documentos Sindicales:

- *Informe anual del Comité de la CES para la coordinación de la negociación colectiva.* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>

- *Información, consulta y participación de los representantes de las empresas.* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>

-

<http://www.comfia.net/actual/internacional/regpens2100.htm><http://www.comfia.net/actual/bbk/indexbbk.htm> *Resolución de la CES sobre la Coordinación de la Negociación Colectiva.* (01-00) Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>

- *Informe Cumbre Sindical del Mercosur.* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>.

- [http://www.google.com/Primera Conferencia Mundial UNI \(Union Network International- Red Sindical Mundial\) sobre Profesionales](http://www.google.com/Primera_Conferencia_Mundial_UNI_(Union_Network_International-Red_Sindical_Mundial)_sobre_Profesionales). Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>.

- *II Seminario Internacional sobre Relaciones Laborales en los Sistemas Financieros de España y México: Declaración de Tenochtitlan.* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>.

- *Primera Conferencia sobre Bancos Extranjeros. Sao Paulo.* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>

- *Resolución FIET sobre Prolongación de Jornada (06-99).* Extraído el 29 de noviembre de 2002 de la World Wide Web <http://www.comfia.net/actual/internacional>.

- *Informe de Actividades UNI Finanzas 2002 - Logros y prioridades futuras.* Extraído el 19 de agosto de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Entregando a los empleados del sector financiero una voz global.* Extraído 26 de agosto de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero - Estrategia sindical.* Extraído el 01 de agosto de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Informes de referencia para la 1ª conferencia Mundial UNI Finanzas, Río de Janeiro, Brasil, 25-27 de agosto de 2002.* Extraído el 12 de julio de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Invitación a la 1ª Conferencia Mundial UNI Finanzas, Río de Janeiro, Brasil, 25 a 27 de agosto de 2002.* Extraído el 20 de febrero de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Luchando contra la desigualdad de oportunidades.* Extraído el 27 de agosto de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Protección de los trabajadores en las fusiones y adquisiciones.* Extraído el 02 de agosto de 2002 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *Resolución sobre el establecimiento de un mecanismo tripartito para el sector.* Extraído el 19 de febrero de 2001 de la World Wide Web <http://www.union-network.org>

- *1ª Cumbre sindical Unión Europea-América Latina y Caribe.* Declaración final. San Antonio de los Altos, Agosto 5 de 2002. Extraída de la World Wide Web <http://www.ccoo.es>

- *Construyendo la alianza social continental frente al libre comercio.* III Cumbre Sindical paralela a la Cumbre Ministerial del ALCA. Belo Horizonte los días 12 y 13 de mayo de 1997. Extraída de la World Wide Web <http://www.ccoo.es>

- *Globalizar los derechos laborales.* La Fundación Paz y Solidaridad de Comisiones Obreras Extraída de la World Wide Web <http://www.ccoo.es>

- *Las relaciones laborales en el Grupo BBV.* Esquema de la presentación. Jaume Muelas Ortí. Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO. del BBV. México, octubre de 1997.

- *Las relaciones laborales en el Banco Santander.* Informe de Pedro Molina. Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO del Banco Santander. <http://www.ccoo.es>; <http://www.comfia.net> .

- *Info – AEBU.* Informes de Prensa del Banco de Datos Periodístico de AEBU. . Secretaria de Prensa y Propaganda AEBU.

- *Informes de la Sección Sindical Estatal de UGT – Banco Santander Central Hispano.*

- *La Ventanilla* Revista Extra de la Sección Sindical de UGT del Banco Santander Central Hispano: colección

GLOSARIO

ABA: La Asociación de Bancos de la Argentina - ABA - fue creada el 27 de mayo de 1999, como resultado de la fusión de la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) y la Asociación de Bancos de la República Argentina (ABRA). ABA está constituida por 30 bancos y 36 representaciones, incluyendo bancos privados nacionales, extranjeros, regionales y públicos. Los bancos asociados representan aproximadamente el 80,9% de los activos del sistema bancario y el 80,9% de los depósitos. Operan con una red de 2.871 sucursales y emplean 68.100 personas. Site: <http://www.bancaria.com.ar>

AEB: La Asociación Española de Banca es una asociación profesional formada por la práctica totalidad de los bancos españoles y extranjeros que operan en el país (un listado actualizado de los bancos miembros de la AEB puede obtenerlo en el apartado de Bancos socios). La AEB, que fue creada en 1977 al amparo de la Ley que regula el derecho de asociación sindical, es una entidad con personalidad jurídica y patrimonios propios e independientes de sus miembros. En el año 1994 la AEB asumió también las funciones del antiguo Consejo Superior.

AEBU: Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay. El sindicato se constituyó el 5 de mayo de 1942, como consecuencia de la aprobación de la ley de consejos de salarios, los bancarios decidieron formar el sindicato. Se conformó la Asociación de Bancarios. En el año 1942 se llamó a formar las mesas de diálogo. Site: <http://www.aebu.org.uy>

CC.OO: Confederación Sindical de Comisiones Obreras. La organización es, a partir de la empresa, según el sector de la producción al que se pertenece y según el territorio donde se realiza la actividad laboral. La estructura es sectorial y territorial. Site: <http://www.ccoo.es>

Centrales sindicales: CUT (Brasil), CTA (Argentina), CUT (Chile), PIT-CNT (Uruguay).

CES: Confederación Europea de Sindicatos. Sge en 1973. En la actualidad agrupa a 78 organizaciones de 34 países europeos, llegando a 60 millones de miembros. A su vez, coordina la actividad de 39 CSI (Consejos Sindicales Interregionales).

CIOSL: La Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) se creó en 1949 y cuenta con 231 organizaciones afiliadas en 150 países y territorios en los cinco continentes con 158 millones de efectivos. Tiene tres grandes organizaciones regionales, la ORAP para Asia y el Pacífico, la ORAF para África y la ORIT para las Américas. Asimismo mantiene estrechos vínculos con la Confederación Europea de Sindicatos (CES) (que incluye a todas las afiliadas europeas de la CIOSL) y con los Secretariados Profesionales Internacionales que congregan a los sindicatos nacionales de una profesión o industria particular a nivel internacional. Site:<http://www.icftu.org>

CNB: En 1992, el entonces Departamento Nacional de Bancarios de Brasil se transformó en Confederación, la CNB/CUT, que representa, desde a su fundación, cerca del 90% de los trabajadores.

COMFIA: Federación de Servicios Financieros y Administrativos de CCOO. Site: [http://: www.comfia.net](http://www.comfia.net)

Comité de Basilea de Supervisión Bancaria: El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria fue establecido por los gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez en 1975. Este Grupo de los Diez se creó en el año 1962 formado por Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Japón, Reino Unido, Alemania y Suecia. Suiza forma parte del G-10 desde 1964. Luxemburgo es miembro observador. En total, pues, doce países aunque en ocasiones se siga denominando G-10 o G-11. Nótese que siete de ellos constituyen el G-7 (Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Japón y Reino Unido); y, lo que es más importante, que nueve países de la Unión Europea (los ocho miembros del G-12 y España desde el 1 de febrero de 2001) pertenecen al Comité de Basilea.

FIET: (Federación Internacional de Empleados y Técnicos). Organización Internacional que contaba con 8 millones de miembros en 120 países con 390 sindicatos afiliados, en los que se encuentran sindicatos del sector financiero.

OCDE: Organización de la Cooperación y Desarrollo Económico.

Site : <http://www.etuc.org/>

UGT: Unión General de Trabajadores surge en 1888. Site: <http://www.ugt.es>

UNI: A partir del 1º de enero del año 2000 nace la UNI (Union Network International) Red Internacional de Sindicatos, una nueva internacional para un nuevo milenio y una nueva economía. La UNI cuenta con más de 900 sindicatos afiliados en 140 países del mundo, que representan a más de 15 millones de miembros, las Organizaciones fundadoras de UNI; CI: Internacional de Comunicaciones, 4,5 millones de miembros en 127 países con 281 sindicatos afiliados, FIET: 10 millones de miembros en 136 países con 435 sindicatos afiliados, IGF: Federación Grafica Internacional, 1 millón de miembros en 76 países con 103 sindicatos, MEI: Internacional de Medios de Comunicación y del Espectáculo, 200,000 miembros en 65 países con 130 sindicatos afiliados. Site: <http://www.union-network.org>

ANEXOS

I. APENDICE METODOLÓGICO

1. *Observación participante**

Las tareas de asesoramiento al sindicato bancario en las que se enmarcó el relevamiento de datos en esta investigación abarcó el período 1999-2003.

Cabe destacar que durante el período que abarcó el Convenio de asesoramiento se realizaron las siguientes actividades:

- a) Se asesoró al Sindicato en el seguimiento de los sistemas de evaluación de desempeño en bancos y cooperativas. A tales efectos, se trabajó:
 - asesorando en el sistema de las evaluaciones de Banco Santander, Banco la Caja Obrera
 - se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo del sistema de evaluación de Banco Francés Bilbao Vizcaya
 - También se asesoró a la delegación de AEBU y se participó en las reuniones que tuvo la gerencia de recursos humanos de la cooperativa de ahorro y crédito COFAC con la comisión representativa del Sindicato en torno a la implementación del sistema de evaluación de desempeño de la cooperativa.

- b) Se participó en los sistemas de salario variable (pago por desempeño) que elaboró cooperativa de ahorro y crédito ACAC y que intentó implantar en este período.

* En el marco del convenio de asesoramiento de la universidad (Fundación Pro- Ciencias Sociales - Facultad de Ciencias Sociales) al sindicato bancario (AEBU).

- c) Se participó en las reuniones asesorando a la Comisión Representativa del Sindicato en el Citibank con la delegación de la Gerencia de Recursos Humanos del mismo Banco. Ello con el fin de elaborar un nuevo convenio que se ajuste al Convenio General de la Banca, por un lado, y a las categorías que utiliza este Banco multinacional. A tales efectos se realizaron varios estudios aplicando la “Matriz de Criterios Clasificantes” elaborada por nosotros. Se anexa estudio.
- d) Se colaboró en la elaboración de los convenios a realizarse con la emisora de tarjetas de crédito OCA, con la cooperativa FUCAC, con la empresa Fondos Santander. En todos ellos, se utilizó la metodología de los “criterios clasificantes” antes mencionada, para elaborar escalas pertinentes a su actividad económica y su situación financiera.
- e) asesorando en el sistema de las evaluaciones del Discount Bank. Para ello se trabajó en la elaboración de una herramienta de gestión específica en función de las demandas de la mesa representativa de dicho Banco. Con tal fin se conformó un equipo, se elaboró una pauta de evaluación y un informe y, finalmente se realizó una jornada de trabajo donde se presentaron los resultados obtenidos, que más tarde fueron ratificados por una asamblea de los trabajadores de ese Banco.
- f) Se asesoró en materia de capacitación en el proyecto de implementación de un Instituto de Formación Profesional en la Banca.
- g) Una encuesta aplicada a una muestra representativa de todos los trabajadores de la Banca (Privada, Oficial y Cooperativas) para determinar la caracterización de la población bancaria, estudio de discriminación sindical, y para ello carrera en los Bancos, Capacitación profesional y su opinión sobre la Caja Bancaria, Capacitación, posicionamiento con respecto al sindicato de afiliados y no afiliados, etc. Todo ello para darle insumos a AEBU para elaborar políticas de afiliación, general o a segmentos de la población bancaria (jóvenes por ejemplo), orientar campañas contra la discriminación en ciertas categorías de bancos, tener información fidedigna para implementar políticas de capacitación, tener también elementos para defender la caja Bancaria. La Encuesta a satisfacción técnica y ha

sido finalizado y entregado informes preliminares. Nos encontramos actualmente en fase de diseño del análisis e iniciando los correspondientes procesamientos.

- h) Se elaboró una matriz para codificar todos los convenios firmados por AEBU en el sector financiero para tener un registro ordenado y sistemático de los mismos y poder realizar el seguimiento de grandes temas a través de la evolución de los convenios. Para ello se ha realizado una recopilación exhaustiva institución por institución generando una base de información muy exhaustiva. Nos encontramos trabajando sobre esta base para hacerla operativa a los efectos de iniciar su análisis.

Cabe destacar que se mencionan todas estas actividades en la medida en que su realización nos ha permitido conocer mejor el sistema financiero uruguayo y penetrar en la realidad más concreta de estos bancos españoles, incluyendo la posibilidad de realizar una investigación sobre el sistema de evaluación en el Banco Francés Bilbao Vizcaya. Además ha permitido estudiar comparativamente los diferentes sistemas de evaluación de desempeño en la banca uruguaya como a quienes los implementan, como ser, consultoras internacionales o las propias gerencias de los bancos.

Por último, porque nos ha permitido ganar la confianza de los representantes de los trabajadores en estos bancos, facilitándonos el intercambio de opiniones, acceder a entrevistas, incluso colectivas, a documentos de manejo interno del sindicato o participar en sus asambleas.

2. *Entrevistas*

En primer lugar, señalar que utilizamos la entrevista en profundidad como una experiencia de intercambio comunicativo en la que nos planteamos como objetivo, en primer lugar, un acercamiento a la realidad organizacional por una vía distinta a las positivas o las que nos podrían aportar las fuentes documentales u otros datos formales, como estadísticas, a las que también se recurrió en el estudio. En segundo lugar, la necesidad de acercarnos a lo social directamente desde los protagonistas y actores

sociales. Esto es, sin ningún tipo de intermediación técnica. En cuanto a las virtudes de la entrevista, cabe destacar la posibilidad guardada en la entrevista, de dar voz a los que normalmente no la tienen como a los que normalmente tienen el poder de hablar.

De acuerdo a Alonso (1998:72) *“la técnica de entrevista se presenta útil, por tanto, para obtener información acerca del carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Así la entrevista tienen un espacio de cobertura fundamentado en el comportamiento ideal del individuo concreto, en su relación con el objeto de investigación, circunscribiendo un espacio pragmático, en cuanto a que el proceso de significación se produce por el hecho de que el discurso es susceptible de ser actualizado en una práctica correspondiente”*. En tal sentido, podemos decir que con las entrevista, lo que se ha buscado ha sido, no representaciones de carácter individual, sino colectivo, conocimientos sobre comportamientos sobre los sistemas de representaciones en relación con el objeto de estudio.

Cabe señalar que a medida que avanzó la investigación el uso de la entrevista ha ido variando, con lo que también variaba el tipo de entrevista de acuerdo al grado de apertura y directividad de las intervenciones del entrevistador. Se puede precisar que lo que comenzó siendo en las primeras entrevistas algo directivo y focalizado sobre temas precisos, comenzó a dar paso a entrevistas con respuestas provocadas pero más libres en su formulación, preguntas abiertas, hasta cierto grado de informalidad, sin atenerse a ningún plan de trabajo previo, donde la pregunta, el estilo y la expresión pasaban a depender del entrevistado particular. Cabe señalar que a esto último recién se recurrió al final de la investigación, cuando el grado de empatía con los entrevistados ya era suficientemente alto, de la misma forma que el avance del estudio nos daba cierta habilidad teórica para enlazar respuestas y contenidos.

Listado de tópicos relevados

- Características de la empresa en cuanto a estructura de cargos y funciones, número de trabajadores, distribución por sexo, edad, nivel educativo.

- Principales prácticas de gestión innovadas en los últimos cinco años.

Listado de personas relevadas y periodo de relevamiento

Cabe señalar que las entrevistas que se reseñan a continuación fueron realizadas en un lapso de tres años, llevándose a cabo una primera vuelta en setiembre de 1998, y una segunda, al siguiente año, con devolución de los resultados por medio de un informe de avance que fue discutido con los entrevistados. Por último, se continuó el relevamiento en una segunda etapa, agregando nuevos interlocutores y re-entrevistando a algunos de los ya relevados. Cabe destacar que en este segundo período cobró relevancia a nivel sindical el plano internacional en la medida en que ya estaban conformados los Comités Iberoamericanos en los dos Bancos, habiendo nosotros asistido con un representante español de CC.OO a la reunión del Comité Coordinador Sindical Iberoamericano del Grupo BSCH, realizado en Valencia en diciembre de 2001.

Primera etapa:

- Responsable de recursos humanos (casa matriz)
- Responsable de relaciones laborales (casa matriz).
- Responsable de relaciones internacionales de la casa matriz
- Gerente de Recursos Humanos, filial Uruguay
- Gerente de Recursos Humanos, filial Chile (diciembre de 2001)
- Secretaría de Relaciones Internacionales de CCOO
- Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO. del Banco Santander
- Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO de Banco Bilbao Vizcaya
- Secretario General de la Sección Sindical de UGT de Banco Santander
- Presidente de AEBU
- Mesa Representativa de Banco Santander Uruguay
- Miembros de Mesa Representativa de Banco Bilbao Vizcaya Uruguay
- Secretario de la Sección Sindical UGT Catalunya de de Banco Santander Central Hispano

- Secretaria de la Sección Sindical CCOO Catalunya de de Banco Santander Central Hispano

- Secretario de la Sección Sindical CCOO Catalunya de de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

Segunda etapa:

- Responsable de relaciones laborales (casa matriz).

- Gerente de Recursos Humanos, filial Chile (diciembre de 2001)

- Secretaría de Relaciones Internacionales de CCOO

- Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO. del Banco Santander

- Secretario General de la Sección Sindical de CC.OO de Banco Bilbao Vizcaya Secretario General de la Sección Sindical de UGT de Banco Santander

- Secretario Relaciones Internacionales Uruguay

- Secretario de Relaciones Internacionales Argentina

- Secretario de Relaciones Internacionales Chile

- Secretario de Relaciones Internacionales Brasil

- Mesa Representativa de Banco Santander Uruguay

- Miembros de Mesa Representativa de Banco Bilbao Vizcaya Uruguay

- Secretario de la Sección Sindical UGT Catalunya de de Banco Santander Central Hispano

- Secretaria de la Sección Sindical CCOO Catalunya de de Banco Santander Central Hispano

- Secretario de la Sección Sindical CCOO Catalunya de de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

II. CUADROS

CUADRO N° 1: EVOLUCION DE LA INVERSION BRUTA ESPAÑOLA EN LATINOAMERICA (Millones de euros)

Países	1996	1997	1998	1999	2000	1996-2000 inversión	% Total LA
Brasil...	540	957	4.680	8.686	3.573	28.436	38,4
Argentina.	1.158	867	1.762	16.026	3.259	23.073	31,1
Chile.....	337	365	1.653	7.048	1.199	10.602	14,3
México.....	70	231	448	1.348	1.932	4.029	5,4

FUENTE: Fernando Becker Zuazua, 2000 en base al Registro de Inversiones. Dirección General de Comercio e Inversiones

CUADRO N° 2: Participación extranjera en el sistema financiero brasilero

Participación Extranjera					
Por acciones – en millones de reales					
Participación Extranjeros	Activo total	Patri. LÍq.	Part. (%)	Activo total	Participación Líq.
Real(ABN)	16.626,7	956,9	70,6	11.738,4	675,6
HSBC Bamerindus	13.839,7	981,0	100,0	13.839,7	981,0
Meridional	10.090,3	1.079,3	63,7	6.427,5	687,5
BankBoston (Grupo)	9.335,1	719,0	100,0	9.335,1	719,0
Santander Brasil	8.286,2	1.086,8	100,0	8.286,2	1.086,8
Citibank (Grupo)	8.252,1	650,3	48,0	3.981,0	312,1
BBA	8.098,1	2.701,0	32,1	2.598,6	886,7
ABN Amor	7.699,8	836,2	78,2	6.021,3	653,9
Sudameris	7.699,8	836,2	78,2	6.021,3	653,9
Santander Noroeste	7699,8	632,9	70,8	5.451,5	448,1

**CUADRO N° 3 INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR:
DISTRIBUCION POR PAIS DE DESTINO, 1996 - 2000 (Millones de euros)**

	Inversión bruta		Inversión neta	
Total Unión Europea.....	64.460	40,3	39.069	36,1
Total OCDE.....	79.207	49,6	48.389	44,8
México.....	4.029	2,5	3.620	3,3
Guatemala.....	415	0,3	255	0,2
Honduras.....	58	0,0	58	0,1
El Salvador	164	0,1	68	0,1
Nicaragua.....	142	0,1	142	0,1
Costa Rica.....	23	0,0	11	0,0
Cuba.....	616	0,4	613	0,6
República Dominicana.....	193	0,1	188	0,2
Centroamérica (no p. Fiscales)	5639	3,5	4.954	4,6
Colombia.....	3.173	2,0	2.017	1,9
Venezuela.....	1.238	0,8	905	0,8
Guayana.....	0	0,0	0	0,0
Ecuador.....	139	0,1	114	0,1
Perú.....	1.400	0,9	1.003	0,9
Brasil.....	28.435	17,8	19.698	18,2
Chile.....	10.602	6,6	6.031	5,6
Bolivia.....	121	0,1	113	0,1
Paraguay.....	39	0,0	-20	0,0
Uruguay.....	273	0,2	144	0,1
Argentina.....	23.073	14,4	20.497	19,0
Total Sudamérica.....	68.494	42,9	50.503	46,7
Total Latinoamérica	74.133	46,4	55.457	51,3
Total general.....	159.788	100,0	108.094	100,0

FUENTE: Fernando Becker Zuazua Elaboración mediante el Registro de Inversiones. Dirección General de Comercio e Inversiones.

**CUADRO N° 4a: EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN DIRECTA
ESPAÑOLA EN EL URUGUAY (en dólares americanos)**

1992	1993	1994	1995	1996	1997
57.7	172.8	154.0	156.6	136.8	159.5

Fuente: Banco Central del Uruguay (BCU)

CUADRO N° 4b: INVERSIONES DIRECTAS ESPAÑOLAS

AÑOS	URUGUAY	%	VARIA.	IBEROAM.	%S/IBERO
1990	897	-61	41.091,2	2,2	454.814,4
1991	710	-21	76.187,8	0,9	633.201,7
1992	2.258	218	17.678,5	12,8	518.057,8
1993	1.620	-28	67.144,5	2,4	443.667,7
1994	3.008	86	453.753.6	0.7	443.667,7
1995	8.479	181,9	197.406,7	4,3	948.177,9
1996	965	-88,6	525.818,3	0,2	1.233.654,1
1997	3.628	275,9	1.059.178,0	0.3	1.957.388.4

Datos: Millones de Pts.

Fuente: Inversiones Exteriores

CUADRO 5: Evolución del personal bancario (1994- 2001) según sector de actividad en la industria financiera uruguaya

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
❖ TOTAL SECTOR PUBLICO	8174	8436	8632	8758	9228	9599	9979	10320
❖ TOTAL SECTOR PRIVADO	4864	5069	4953	4440	4308	4143	4081	4087
❖ CASAS BANCARIAS	458	460	425	366	375	327	306	304
❖ COMPAÑIAS DE SEGUROS	523	549	531	485	426	387	249	156
❖ ADM. DE CONSORCIOS	55	96	92	110	113	135	124	99
❖ COOP. DE AHORRO Y CREDITO	814	809	828	849	811	787	1201	1121
❖ Y OTROS ORGANISMOS	351	367	395	395	405	408	416	430
❖ TOTAL SECTOR PRIVADO	7755	8046	7944	7899	5814	5750	5734	5790
❖ TOTAL GENERAL	15929	16482	16647	16576	17047	17175	17349	17525

III. DOCUMENTOS

I. DECLARACION CONSTRUYENDO LA ALIANZA SOCIAL CONTINENTAL FRENTE AL LIBRE COMERCIO

En oportunidad de la realización de la III Cumbre Sindical paralela a la Cumbre Ministerial del ALCA, reunida en Belo Horizonte los días **12 y 13 de mayo de 1997**, las organizaciones sindicales del continente afiliadas y fraternales de ORIT/COISL y un número de importantes organizaciones sociales presentes, han tenido oportunidad de intercambiar sus respectivas experiencias de trabajo en favor de una dimensión social de la integración.

Como parte de este encuentro el sindicalismo ha conocido el texto presentado por un conjunto de organizaciones de México, Estados Unidos, Canadá, Chile y El Salvador al Presidente Clinton, en oportunidad de su reciente gira a México, Centroamérica y el Caribe, el cual quedó abierto a adhesiones de otras organizaciones.

Como ejemplo de la voluntad de llegar a una efectiva complementación entre las perspectivas y estrategias de acción del movimiento sindical y de otros movimientos sociales, se aprueba esta declaración, que se basa en el documento mencionado y en la experiencia sindical recogida en los diferentes procesos de integración subregional. En este sentido, la declaración puede verse como complementaria a la de la III Cumbre Sindical.

1. No puede haber ALCA si va a convertirse en un acuerdo similar a otros ya existentes como el ALCAN/NAFTA. Necesitamos un acuerdo que fomente un verdadero desarrollo para los pueblos de todo el continente, que asuma y trate de aminorar las asimetrías, que permita y fomente la integración de nuestras economías, pero en base a proyectos de desarrollo nacionales democráticamente definidos y buscando la complementariedad. Las bases de la fortaleza continental deben ser economías nacionales fuertes. No defendemos un acuerdo de liberalización comercial, sino de desarrollo sustentable.

Los tratados sobre comercio no son un fin, sino un medio para combatir la pobreza y la exclusión social, y para obtener un desarrollo sustentable y justo. No sostenemos una postura aislacionista, ni proteccionista tradicional. No somos nostálgicos. Sabemos que nuestras economías no pueden aislarse de la dinámica mundial, pero pensamos que el libre comercio no es la solución. El problema del libre comercio no es simplemente la apertura de fronteras, sino la renuncia a proyectos nacionales de desarrollo, y una grave amenaza a la democracia.

Cualquier proyecto nacional de desarrollo, para que sea viable, necesita tomar en cuenta las condiciones del comercio y la economía mundial, pero debe partir de las potencialidades de cada nación, y elaborar una estrategia para luchar por conquistar un lugar en el mundo. Nunca se ha demostrado que el mercado logre la óptima distribución de los recursos y de los frutos del desarrollo. El llamado libre comercio es, de hecho, una regulación del comercio que aumenta las ventajas del capital internacional, ya sea especulativo o no, sobre la inversión productiva, y sobre los derechos y el bienestar de los trabajadores.

2. No puede haber ALCA si no incluye una agenda social que contenga al menos los siguientes elementos fundamentales:

- i) Participación amplia y plural de los pueblos en la negociación, a través de mecanismos verdaderamente democráticos.
- ii) Respeto y mejoramiento de todos los derechos económicos y sociales de los trabajadores, de las mujeres, que han sufrido el impacto mayor por la reestructuración productiva, los campesinos, los indígenas, los migrantes.

3. La competitividad de nuestros países no debe basarse en la sobreexplotación de los trabajadores y el dumping social. Deberá impedirse la actual tendencia a la estandarización hacia abajo de las condiciones de trabajo y salarios, dirigiéndose a una homologación hacia arriba de las condiciones laborales en el mediano plazo, y a una recuperación de los salarios. La base mínima debe ser los convenios de la OIT que garantizan la libertad sindical, la contratación colectiva, la prohibición del trabajo infantil y forzoso, y la no discriminación laboral, por razones de sexo, raza, religión,

etc. Además, se reivindica una Carta de los Derechos Sociales y Económicos de los Ciudadanos de las Américas, acompañada de mecanismos democráticos y transparentes de cumplimiento.

No puede haber ALCA si no se garantiza la protección y mejoramiento del medio ambiente, si no se asegura el respeto a los derechos de los migrantes, y si no se pone especial atención a la soberanía alimentaria, y por ello, a la protección y fomento de campesinos y pequeños agricultores familiares o del sector social, sin subsidiar a las grandes empresas agropecuarias.

También deberá protegerse y fomentarse la micro y pequeña empresa urbana, por su capacidad de generar empleo.

5. No puede haber ALCA si no se protege a la población de la vulnerabilidad e inestabilidad que provocan los capitales especulativos y golondrinas. Chile, a pesar de ser el pionero latinoamericano de libre comercio, tiene protecciones ante las inversiones en cartera: se necesita autorización, el depósito de un porcentaje en el Banco Central, y un tiempo mínimo de permanencia. Respecto de las inversiones extranjeras, deben negociarse requisitos de desempeño, con una regulación que proteja los derechos laborales. Deberá protegerse también la propiedad intelectual, que está fundamentalmente en manos de grandes corporaciones, aunque no al costo del progreso global hacia una dimensión social. En ello se incluye el factor de la soberanía nacional. El tema de la deuda externa debe ser, también, retomado, ya que ésta continúa reduciendo la habilidad de los gobiernos para actuar en áreas claves del desarrollo como la vivienda, la salud, la educación y el medio ambiente.

6. En el aspecto comercial, debe resolverse el problema de las barreras no arancelarias. Ello no se contrapone con pactar estándares fitosanitarios y de preservación ecológica. La interacción de nuestras economías debe compaginarse con la integración nacional de cadenas productivas, por lo que hay que exigir reglas de origen con un contenido nacional.

Esta cumbre fue un primer impulso en favor del trabajo de complementación entre el sindicalismo y otras organizaciones sociales, el cual podrá ser concretado en

oportunidad de la II Cumbre de Jefes de Estado de las Américas, el próximo marzo en Santiago de Chile, con la realización de la Cumbre de los Pueblos de las Américas, para alcanzar una alianza social continental. Para ello, en los próximos meses, deberán establecerse mecanismos de contacto y coordinación, sumarse nuevas organizaciones a la iniciativa, recopilarse e intercambiarse las mutuas propuestas, y participar conjuntamente en actividades vinculadas al tema.

Trabajaremos en nuestros países para derrotar cualquier acuerdo que no coincida con estas demandas.

Esta Declaración queda abierta a la adhesión de otras organizaciones sindicales y sociales en general.

Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)/Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL)

Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC)

Alianza para un Comercio Responsable (ART-EUA)

Common Frontiers (Canadá)

Red Canadiense de Acción

Red Chilena de Acción por una Iniciativa de los Pueblos (RECHIP)

Associação Brasileira de ONGs (ABONG)

Coalición Pro Justicia en las Maquiladoras (EUA)

Consejo Nacional Indígena de México

Unión Nacional El Barzón (México)

Red Quebequense sobre la Integración Continental

Confederación de Sindicatos Nacionales (CSN-Quebec)

Asociación Canadiense de Abogados Laborales. Belo Horizonte, 15 de mayo de 1997.

II. DECLARACIÓN DE TENOCHTITLAN

En Octubre de 1997 tuvo lugar en México D.F. el *II Seminario Internacional sobre Relaciones Laborales en los Sistemas Financieros de España y México*, organizado por los sindicatos CC.OO. y UGT, de España, y FENASIB, de México, y en el que participaron además organizaciones sindicales de Argentina, Brasil y Uruguay²⁴⁵. El resultado visible del Seminario fue la llamada *Declaración de Tenochtitlan*, presentada por Comfia-CC.OO., por la que quedó plasmado el consenso de las organizaciones firmantes en torno a las líneas sindicales básicas requeridas para el establecimiento de una estrategia globalizada de cara a los grupos bancarios de origen español *Banco de Santander, Banco Central Hispano Banco Bilbao Vizcaya*, en proceso de fuerte expansión por toda América Latina,

“Constatan:

1. La liberalización de los sistemas financieros mundiales, que afecta por tanto a los sistemas latinoamericano, caribeño y español, y, derivado de ello, la apertura de estos mercados al capital extranjero.
2. La disminución global del empleo bancario en el mundo y en América Latina.
3. El hecho de que los grandes bancos españoles acumulan unas inversiones globales de 6.500 millones de dólares, 4.500 de los cuales se han derivado a la compra de bancos locales.
4. El reconocimiento, en lo que se refiere a México, que la inversión extranjera ha permitido salvar bancos y empleos que se encontraban amenazados. “

“Subrayan: La circunstancia de que, a resultas de estas compras, los bancos españoles BCH, BBV y Santander poseen hoy un apreciable número de bancos en países de América Latina, controlando entre los tres más del 20% del sistema bancario en Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Argentina y Puerto Rico, y porcentajes notorios en Brasil,

²⁴⁵ II Seminario Internacional sobre Relaciones Laborales en los Sistemas Financieros de España y México. México D.F., 27-31 de Octubre de 1997. Participan los sindicatos FENASIB (México), FEBA-CC.OO., FES-UGT (España), CNB-CUT (Brasil), Asociación Bancaria (Argentina) y AEBU (Uruguay).

México y otros países americanos. En concreto, los bancos Santander y BBV tienen ahora más empleados en Latinoamérica que en España.

“Manifiestan: Su voluntad de abordar conjuntamente este fenómeno, cuya repercusión para el empleo y los sistemas de pago de estos países es digna de análisis, y en este sentido:

Proponen: A la FIET, a su regional Iro-FIET, a la CABS, así como al conjunto de sindicatos bancarios de la Región:

1. Analizar las políticas estratégicas, comerciales y laborales de los bancos BCH, BBV y Santander en todos y cada uno de los países americanos donde se encuentren establecidos estos grupos, y, en lo inmediato, dibujar el mapa de los conflictos abiertos o latentes en bancos y países.
2. Asumir el compromiso colectivo de gestionar la resolución de estos conflictos mediante el recurso al diálogo con las direcciones de los bancos protagonistas de estos conflictos, que deberían estar resueltos por este medio antes del 31 de diciembre de 1997.
3. Implementar un sistema de comunicaciones rápido y fiable por el que los sindicatos bancarios de España y América Latina y Caribe puedan garantizar la difusión de sus informaciones, el intercambio de experiencias, la formulación de propuestas y la coordinación de acciones comunes en apoyo a la labor sindical.
4. Definir proyectos comunes de cooperación intercontinental en materia de formación sindical y profesional, salud laboral, igualdad de oportunidades, régimen retributivo, aplicaciones y sistemas tecnológicos, recursos humanos o problemas específicos de ciertos grupos de trabajadores: jóvenes, mujeres y empleados de mayor edad, y cualesquiera otros de interés general para los sindicatos comprometidos en esta declaración.
5. Iniciar un proceso de estudio sobre la conveniencia de establecer un "Marco de Relaciones Laborales Iberoamericanas" (MRLI) para los grupos del BCH, BBV y Santander, y cualquier otro banco que se radique en cualquiera de los países de la región latinoamericana y del Caribe.

6. Intentar que la Comisión encargada de la realización de la propuesta concluya su trabajo antes del 30 de noviembre de 1998.
7. Incorporar a la propuesta el reconocimiento de los siguientes derechos:
 - Derecho de información y consulta en todas las cuestiones que afecten al conjunto del grupo o a dos o más países.
 - Derecho de reunión. El MRLI celebraría cuando menos una reunión anual.
 - Derecho a emitir dictámenes en materia de su competencia
 - Derecho a dotarse de los medios necesarios para el ejercicio de su función.
 - Derecho de interlocución y petición.
 - Derecho a la expresión y difusión de sus propuestas.
1. Establecer una Comisión Iberoamericana de Enlace, constituida por un representante de cada sindicato acogido a esta declaración. Su finalidad será la de asegurar el cumplimiento de las propuestas anteriores, fomentar las relaciones directas entre los sindicatos españoles y latinoamericanos, y organizar la convocatoria del próximo encuentro, que ya no será binacional sino Iberoamericano y tendrá lugar en Noviembre de 1999, en Montevideo, con la denominación de Iª CUMBRE SINDICAL IBEROAMERICANA DEL SECTOR BANCARIO. En su curso podrán suscribirse los correspondientes acuerdos de constitución del MRLI con los bancos españoles dispuestos a ello.

Acuerdan:

Trasladar esta declaración a los sindicatos bancarios de Latinoamérica, Caribe y Portugal ausentes en esta reunión, con la finalidad de que, si no lo tienen por inconveniente, se vinculen a ella y adopten sus propuestas.

Ciudad de México, 31 Octubre 1997.

III. PRIMERA CONFERENCIA SOBRE BANCOS EXTRANJEROS EN AMÉRICA LATINA

Sao Paulo, Brasil 17 y 18 de agosto de 1998 DECLARACION FINAL A los trabajadores del sector financiero, A la sociedad: La intensidad con que la internacionalización económica se desenvuelve a nivel mundial, con efectos inmediatos y de largo alcance sobre las condiciones de vida y de trabajo en diversos países, llevo a las entidades sindicales bancarias presentes en esta *Conferencia Sindical sobre Bancos Extranjeros en América Latina* a concluir en la urgencia de poner en practica un programa de actuación de ámbito internacional. El proceso de globalización financiera se debe, entre otros factores, a que los bancos transnacionales encuentran en América Latina y otras regiones nuevas oportunidades de inversión, definidas por distintos niveles de "bancarizacion", dimensión de mercados, tasas de intermediación y de utilidades, y además, espacios donde pueden practicar una política de recursos humanos permisiva. Por otro lado, las políticas nacionales de desregulación, apertura financiera y de cambios, renegociación de deudas internas y privatizaciones, impulsadas por el FMI y el Banco Mundial, fueron directamente responsables por la atracción que las economías de la región ejercen sobre los bancos extranjeros. Una de las mas negativas políticas de los gobiernos locales fue el vaciamiento y a veces virtual liquidación de los bancos públicos y de fomento, lo que además de abrir espacio a los bancos privados estrecha la capacidad de determinación social sobre los rumbos del desarrollo de nuestras sociedades y las transfieren a instituciones cuyos centros decisorios se encuentran e el exterior. El ingreso de los bancos extranjeros en la región latinoamericana ha seguido diversas vías: compras directas, totales o parciales, asociaciones estratégicas y otras, en varios casos asumiendo, inclusive a precio nulo, el control de instituciones en dificultades. Las estrategias empresariales que han adoptado es siempre la competencia total, incluyendo perjuicios a los trabajadores y disminuyendo el papel de los sindicatos. Cumple señalar que el significado mas amplio y profundo de la globalización financiera para los países en cuestión es la creciente "extranjerización" de nuestras sociedades, generando una precarización de las expectativas a nivel internacional, comprometiendo la esperanza de una sociedad en cuyo centro se encuentre el ser humano y haciendo creer a muchos que tales cambios

son naturales e inevitables. En esta Conferencia decimos que No: No es inevitable ni aceptable que la internacionalización económica conduzca a deteriorar las condiciones de empleo, salarios o beneficios de los trabajadores del sistema financiero y de otros sectores. No es necesario que los bancos multinacionales presentes en esta región tengan que operar practicando de forma sistemática, la sobregornada sin su correspondiente pago. No es necesario ni aceptable que para establecerse en América Latina tengan que atacar los derechos sindicales, como ocurre en varios países.

Por estas razones, la Conferencia decide apoyar y reconocer como plenamente necesaria para la estrategia de los sindicatos del sistema financiero, la Declaración de Tenochtitlan, suscrita en México en Noviembre de 1997. Para llevar adelante esa tarea, los sindicatos aquí reunidos deciden *exigir de los bancos multinacionales la inmediata apertura de un dialogo con los representantes de los trabajadores*. Para los signatarios de esta Declaración, esa exigencia torna de vital importancia estratégica la más *estrecha articulación de las organizaciones regionales y mundiales de la FIET*, es decir la CABS, la IROFIET, la EUROFIET, el Departamento del Sector Financiero de la FIET y la presencia sindical en los Consejos Europeos de Empresa. Y deciden, como objetivo de esta articulación, *impulsar la constitución de Comités Mundiales de Empresa*, considerando que en algunos casos ya existen Consejos de ámbito regional, específicamente en Europa. Los Comités Mundiales que se proponen no son concebidos para sustituir la acción de los sindicatos, por lo contrario, son para potenciar sus actividades internacionales, siendo uno de sus propósitos *presentar a la Dirección Central de los bancos*, abajo mencionados, una *Pauta Básica Global*, que incorpore una plataforma mínima sobre las realidades socioeconómicas de cada lugar. Tal horizonte implica *focalizar el esfuerzo de uten del sistema financiero internacional*. Como pasos intermedios, *que integran y darán continuidad al plan de acción, se aprueba la realización de dos eventos: el primero en Santiago de Chile, en el mes de octubre de 1998 y otro a realizarse en Buenos Aires, que será la segunda Conferencia sobre Bancos Extranjeros en América Latina*. Además de eso se denunciara ante la OIT(Organización Internacional del Trabajo) y otros organismos competentes la violación de derechos laborales que existe en el sector financiero. Finalmente, las Confederaciones, Federaciones, Sindicatos y Asociaciones bancarias participantes de esta Conferencia, la CABS, la IROFIET y la FIET saludan a los trabajadores del

sistema financiero de toda América Latina y reconocen en la ejemplar lucha de sus sindicatos, una legítima opción de defensa y respeto por los derechos humanos y sindicales. Sao Paulo, Brasil, 18 de agosto de 1998)

IV. LAS REUNIONES DEL SECTOR BANCARIO. DICIEMBRE 2000

La decisión de articular la acción sindical y la coordinación organizativa de los sectores, unánimemente considerada como eje estratégico por la Coordinadora Sindical del Cono Sur, otorgó a las reuniones sectoriales un interés añadido para nuestra Federación que, como es conocido, está empeñada en el objetivo de articular un modelo de diálogo social iberoamericano para los bancos BSCH y BBVA, y, por lo mismo, un valor singular a nuestra participación en ese foro. La declaración acordada por las centrales sindicales CUT (Brasil), CTA (Argentina), CUT (Chile), PIT-CNT (Uruguay) y la propia Comfia-CC.OO., y las iniciativas planteadas por nuestra Federación en otros foros, refrendadas unánimemente por todos los sindicatos en el curso de la reunión, ponen de relieve el papel alcanzado por Comfia-CC.OO. en el proceso de articulación de la acción sindical iberoamericana en el sector bancario.

En la declaración los sindicatos bancarios del Mercosur se comprometieron en la creación de un observatorio financiero de la región, elaborar propuestas comunes para el sector bancario, coordinar su posición contraria a las privatizaciones de los bancos oficiales de la región e integrar a los trabajadores del sistema financiero latinoamericano. La declaración contiene además una expresión de solidaridad con los compañeros de Banespa (Brasil), Fucac (Uruguay) y Banco Central Argentino.

En contactos bilaterales y multilaterales con sindicatos bancarios de la región, todos estuvimos de acuerdo en la necesidad de mantener los objetivos y compromisos adquiridos sucesivamente en México, São Paulo, Santiago y Madrid. Se barajaron diversas ciudades americanas para celebrar el próximo año las previstas Jornadas Bancarias Iberoamericanas: Buenos Aires, Santiago y Caracas, aunque, a la hora de establecer prioridades, hubo acuerdo generalizado en la necesidad de mantener en la fecha prevista, marzo o abril del año 2001, un nuevo encuentro en Madrid a fin de promover definitivamente una fórmula de diálogo social iberoamericano en los bancos BSCH y BBVA.

**V. CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ COORDINADOR SINDICAL
IBEROAMERICANO DEL GRUPO BBVA**

En Santiago de Chile, a 14 de Agosto de 2001, presentes los representantes de la Confederación Nacional de Bancarios (CNB-CUT) de **Brasil**; la Central Sindical Comisiones Obreras (COMFIA-CCOO) de **España**; la representación gremial del BBVA Banco Francés de **Argentina**; el Centro Federado de Empleados del Banco Continental de **Perú**; la Confederación de Sindicatos Bancarios de Chile (CSTEBA); la Unión Nacional de Empleados Bancarios (UNEB) de **Colombia**; la Federación Nacional de Sindicatos Bancarios de Colombia (FENASIBANCOL) y el Sindicato Unificado del BBVA Banco Bhif (SUBBV) de **Chile**.

Acuerdan :

1 - Consta el Comité Coordinador Sindical Iberoamericano del grupo BBVA, cuya secretaría permanente será Santiago de Chile. Este acuerdo tiene su antecedente en la reunión especial celebrada por los representantes de CNB-CUT de Brasil, COMFIA – CC.OO de España, AEBU de Uruguay, FETRABAN de Paraguay, CSTEBA de Chile, AB de Argentina y FENASIB de México, a propósito de su encuentro en Buenos Aires, en marzo pasado, por la celebración del IV Encuentro de Banca Transnacional propiciado por UNI Finanzas. Con la misma finalidad, las organizaciones referidas concurrieron a Sao Paulo, Brasil, a la constitución del Comité Coordinador Sindical Iberoamericano del Grupo BSCH. Constitución que se llevó a efecto en esa ciudad, entre los días 15 y 16 de mayo pasado.

2 - El comité coordinador que se constituye en este encuentro, estará abierto a la incorporación de organizaciones de nuevos países miembros por acuerdo de los sindicatos nacionales que han concurrido a su formación. Especialmente a los sindicatos referidos en el párrafo segundo de este punto. Cada integrante de este comité designará a sus representantes en él. Las determinaciones y acuerdos procurarán el consenso de los sindicatos que la componen. El Comité Coordinador procurará realizar dos reuniones anuales ordinarias, cuya convocatoria emanará de los sindicatos que la componen en cada reunión. La próxima reunión será en diciembre de 2001 en la ciudad

de Valencia, España. Extraordinariamente podrán realizarse otras reuniones previo acuerdo de los sindicatos miembros.

Todos los sindicatos formadores comparten el objetivo de defensa del empleo y sus características universalmente aceptadas en instancias tales como los convenios OIT, particularmente en lo relativo al derecho de negociación colectiva, representación y afiliación sindical; la integración cultural; la ausencia de discriminación; el trato igualitario, y la mejoría de los sistemas de seguridad social. Para el adecuado sustento y defensa de estos derechos, los comparecientes tienen por esencial la consecución del reconocimiento del Comité Coordinador que constituyen en este acto, al interior del conglomerado financiero BBVA en Iberoamérica. Como una manera de dar inicio a las acciones conjuntas, los comparecientes acuerdan trabajar conjuntamente las siguientes materias específicas:

- Contrato de Trabajo.
- Jornada laboral, prolongación.
- Formación Profesional y Capacitación
- Igualdad de Oportunidades
- Salud laboral

3 - Los participantes acuerdan la confección de una agenda común de actividades de movilización, que incluya la entrega de un documento único a las administraciones del BBVA en sus distintas oficinas en el mundo. Esta actividad se efectuará el próximo 19 de Octubre. Asimismo, se acuerda la entrega a los trabajadores del Grupo de un comunicado único conjunto, expresando los motivos de esta coordinación Iberoamericana.

4 – Creación de un banco de datos que contenga estadísticas en el ámbito de remuneraciones, beneficios, y también de rendimiento de la empresa, resultados, salarios, tasas, posición en el mercado, etc. Asimismo, los antecedentes necesarios para la comparación de políticas de recursos humanos y su aplicación en los distintos países. Con este material, intercambiado vía Internet, las organizaciones comparecientes procurarán la confección de un boletín o revista de la coordinación.

5 - Elaboración de un proyecto de normas internas o protocolo de entendimiento laboral del Grupo BBVA en todos los países en que se encuentre establecido o se establezca en el futuro.

6 - Fomentar la sindicalización en los distintos países donde opera el Grupo BBVA, generando además los necesarios espacios de participación.

Finalmente, las organizaciones comparecientes, y sin perjuicio del contenido del acta del encuentro, acuerdan incorporar dos votos:

1) Solidaridad con los compañeros y compañeras sindicalistas de Perú, haciendo parte de las conclusiones de esta jornada el documento de denuncia y descripción que ha presentado la delegación peruana, comprometiendo en su rechaza las primeras acciones de este comité coordinador.

2) Solidaridad y disposición a colaborar con los compañeros de Brasil en el camino que emprenden en al afán de frenar nuevas privatizaciones e impedir que se autorice el funcionamiento políticamente autónomo del Banco Central de su país.

Santiago de Chile, 14 de agosto de 2001

**VI. INFORME DE LA REUNIÓN DE LAS COORDINADORAS SINDICALES
BANCARIAS IBEROAMERICANAS DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS
BBVA BSCH**

(Valencia – España, del 17 al 21 de diciembre de 2001)

Atendiendo una invitación formulada por COMFIA - CCOO (Comisiones Obreras) a través de la Confederación Bancaria de Chile, al presidente del directorio de nuestro sindicato para concurrir a la reunión de organizaciones sindicales que forman parte de las coordinadoras sindicales bancarias iberoamericanas de los grupos económicos BBVA y BSCH, que tuvo lugar entre el 17 y 21 de diciembre pasado, en Valencia, España; el Presidente del Sindicato de Empresa Banco de Santiago N° 1 que suscribe el presente informe, Joel Arias Rubilar, viajo a España con el propósito de participar en el referido encuentro internacional sindical, que congregó a delegaciones de seis países provenientes de Europa y América, cuya representación fue la siguiente:

José Antonio Gracia	España	FES – UGT
Francisco Fernández Santos	España	COMFIA . CCOO
Juan Carlos Vásquez	Colombia	UNEB
José Luis Junco	Colombia	UNEB
Joel Arias R.	Chile	CSTEBA – BSCH
Mario Meyer E.	Chile	CSTEBA - BBVA
Christian Urrutia S.	Chile	CSTEBA – BBVA
Manuel Negro	Uruguay	AEBU – PIT – CNT
Juan Jose Ramos	Uruguay	AEBU
Ricardo Jacques	Brasil	CNB-CUT
Herculano Ramos Rocha	Portugal	SINDICATO BANCARIOS
Vitorino Antinio Riseivo	Portugal	SINDICATO BANCARIOS NORTE
Fernando Martins	Portugal	S.B.S.I.

La citada reunión tuvo como objetivo analizar los siguientes temas de la agenda:

- 1) Análisis de coyuntura Global de los grupos BBVA y BSCH.
- 2) Revisión de acuerdos y acciones acordados.
- 3) Informes Nacionales de situación.
- 4) Establecimiento de foros iberoamericanos de diálogo social: estado de la cuestión y perspectivas.

- 5) Códigos de conducta: estado de la cuestión y perspectivas.
- 6) Estructura organizativa y funcional de las coordinadoras.
- 7) Propuestas de Acciones conjuntas.
- 8) Preparación de la Jornada Internacional del 20.12.2001
- 9) Varios.

Asimismo, contemplaba el estudio y negociación de un Acuerdo de Intenciones entre los grupos BBVA y BSCH.

Durante las reuniones sostenidas el día lunes 17, que fueran presididas por Maria Jesús Paredes, Secretaria General de Comfía - CC OO, se discutieron los temas citados en un marco de gran profesionalismo resultando la redacción de un “Acuerdo de Intenciones” para ser suscritos por los dos grupos (BBVA y BSCH), y los dirigentes presentes; documento que finalmente sólo fue firmado por el BBVA. Para mayor ilustración, como parte integral del presente informe, se acompaña como anexo el texto completo del referido Acuerdo.

Cabe señalar que, a mi entender, la firma de este documento debe ser considerada como un gran avance, como un punto de partida para trabajar en la misma sintonía tendiente a romper la cultura del individualismo impuesta por el grupo económico BSCH, el cual se negó a suscribir el mencionado Acuerdo de Intenciones, lo que si bien no es determinante para las pretensiones de nuestro sector, no es menos cierto que si resulta importante para nuestros objetivos gremiales.

Nuestra participación en dicha reunión internacional nos permitió comprobar la necesidad y conveniencia de trabajar por un gran proyecto Hispano-Latinoamericano, más aún cuando podemos constatar que estos grandes conglomerados han obtenido exitosos resultados financieros gracias a sus inversiones en Latinoamérica. Estos resultados hoy no son repartidos con equidad entre los trabajadores latinoamericanos y españoles, estas empresas realizan balances unificados por tanto el reparto de ganancias sólo lo perciben los trabajadores españoles, quienes a su vez cuentan con una legislación laboral mucho más avanzada que la nuestra en cuanto a la protección de sus derechos y beneficios.

Lo anterior, debe llevarnos a fomentar la formación y consolidación de grupos multicéntricos, como una forma de convertir nuestras organizaciones sindicales en competidores de los empresarios, donde el empleado pasa a ser además el cliente para el empleador, cuya relación entre ambos debe estar basada en la “cooperación” más que en el conflicto; debemos ser capaces de trabajar en conjunto los puntos de controversia, la realidad nos condiciona. En este cometido debemos comprometer a organismos como UNI América, quienes pueden y deben sostener estas iniciativas. Además, para avanzar en estos planteamientos debemos promover la formación de una coordinadora responsable para Latinoamérica cuyas filas la integren dirigentes con un alto nivel profesional en materias sindicales y en lo posible técnicamente preparados en las áreas económicas y comprometidos férreamente con los intereses de los trabajadores por sobre los personales.

Estamos ciertos que las empresas españolas se han comprometido a largo plazo con Latinoamérica, por tanto tenemos holgura para organizarnos. No obstante, ello sólo será posible en la medida que no nos quedemos sentados esperando milagros. Hoy, lamentablemente, tomamos las cosas de manera muy relajada y nuestros hábitos de hacer las cosas nos llevan a no tener buenos resultados como dirigentes sindicales y como organizaciones gremiales.

De igual modo, pudimos comprobar la trascendencia que reviste el contacto personal con los dirigentes sindicales de otros países durante estas reuniones internacionales. Ello nos ha permitido conocerse en el “cara a cara” la transparencia, la honestidad y el tesón con que trabajan otras organizaciones sindicales, pudiendo adaptar a nuestra realidad y necesidades sus experiencias y resultados concretos.

Las realidades de nuestro sector y las oportunidades que se presentan en una audiencia tan extensa como la que nos tocó vivir en España, resultan del todo motivadoras y nos instan a propiciar nuevos encuentros internacionales con una mayor frecuencia ya que el distanciamiento nos hace perder grandes oportunidades debido a la velocidad con que avanza el mundo de hoy y, en ese contexto, el conjunto de empresas y organizaciones sindicales.

Por su relevancia para los intereses de los trabajadores, así como también por el escaso margen de tiempo existente, centramos nuestro interés en un tema específico: “**el empleo**”. ¿Porque empleo?

Por cuanto es precisamente la evolución de los factores de cambio la que necesariamente termina incidiendo de manera muchas veces determinante en el empleo y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores y sus grupos familiares.

Lo anterior nos permitió ver en el curso de la reunión en que forma ha incidido en otros países la problemática del empleo, como también la elaboración de una encuesta dirigida a los sindicatos invitados que según se indicó fue respondida de una manera variable porque quizás era en el contenido compleja y requería más tiempo del que fuera otorgado. De todos modos, de los datos recogidos correspondiente a países de tres continentes pueden darnos al menos una visión básica, pero sustancial a la vez, de cuales son las tendencias generales que operan para el cambio en los países participantes, como también en otros Estados como Marruecos o Tunes, el Continente Africano, Brasil, el Continente Americano, así como en Francia, Italia, España, Alemania, Portugal y Chipre.

Ello hizo posible que pudiéramos ilustrarnos acerca de las realidades vividas en dichos países; junto con permitirnos intercambiar opiniones y experiencias con representantes de Marruecos, Francia, Brasil, Colombia, Uruguay y otros sindicatos participantes en la reunión acerca del problema del empleo en el sector bancario. Asimismo, nos permitió comprender de manera más acabada respecto de los diversos elementos que intervienen en la toma de decisiones y de la composición del lugar y la situación del empleo en estos países y sus repercusiones en Latinoamérica en general y en Chile en particular. Asimismo, nos ha permitido observar las tendencias generales que operan en el sistema bancario y financiero mundial.

Por otra parte, cabe hacer especial mención de los factores más significativos que de una manera u otra, en frentes de debates y discusiones, coincidimos en establecer como los principales elementos o factores de cambios. En ese sentido surgió como relevante

el factor tecnológico, dado que es un factor que ha operado permanentemente en el mundo del trabajo en los últimos años y precisamente en el sector bancario ha adquirido una importancia peculiar, tanto por la extensión de la inclusión de estas innovaciones tecnológicas como por la modificación absoluta que ha introducido en la forma y en la organización del trabajo.

De igual forma, se puede considerar también un **factor de cambio en la misma proporción “los servicios que presta la banca”**. Hemos sido testigos estos últimos años de este fenómeno que no se ha detenido. El desarrollo de productos bancarios y financieros cada vez más novedosos lo hace ser un factor de suma importancia y que todos hemos tenido alguna vez que considerar, aún cuando todavía no hemos logrado comprender su alcance e importancia, siendo no otra cosa que la plena y absoluta libertad del movimiento de capital que se está dando en estos momentos en el sector financiero mundial, junto al **factor de naturaleza comercial** que afecta al conjunto de sectores y a la industria en general.

A los anteriores, se suman además como factores de cambio las **organizaciones mundiales** como la Organización Mundial de Comercio (OMC); la Unión Europea; los Acuerdos de Libre Comercio en Latino América, el AUCA todavía no suscrito, algunos de ellos vistos desde América como una amenaza. A estos se agregan además, la aparición de **nuevos operadores financieros**, es decir, la banca ya no mantiene el monopolio de los servicios sino que a su lado o con ella han aparecido otros nuevos competidores, aunque a veces integrados en el seno de estos grandes grupos bancarios ha habido un cambio sustancial de los modelos organizativos que ha afectado también al empleo evidentemente, a las reestructuraciones organizativas o fusiones muy sustanciales que todavía no se han acabado.

Todos estos factores de cambio no pueden menos que ejercer una fuerte presión en las organizaciones sindicales y en los trabajadores en general por cuanto estos elementos resultan estratégicos para el sector. La tensión se incrementa todavía más ante el predominio creciente de otro factor estratégico constituido por el enorme desarrollo de las fusiones de las adquisiciones y **los paquetes empresariales que modifican las relaciones de poder y de gestión** en muchos bancos. Todo ello nos hace percibir un

panorama bastante complejo y que evidentemente ha modificado sustancialmente el modo de entender el trabajo en el sector bancario y su misma composición cualitativa y cuantitativa.

Esta perspectiva nos lleva a formularnos necesariamente tres interrogantes: **cuál ha sido la evolución del empleo bancario** en nuestros respectivos países, **qué causas han motivado esta evolución** y en qué forma **concreta los sindicatos hemos actuado y estamos actuando para combatir o reducir los efectos** en muchos casos perniciosos de estos cambios sobre el empleo bancario.

Sobre el particular, en el transcurso de las reuniones hubo coincidencia en señalar que en los países donde la pérdida del empleo ha sido mayor es en Brasil, país en el que se aduce como causal preponderante la reestructuración bancaria. Ello por cuanto la pérdida del empleo es tanto o mayor cuando el desarrollo bancario y sindical es menor, no hay pérdidas sustanciales en el periodo comprendido entre los años 1995 y 2000, que es el periodo señalado para la encuesta en países como Francia, Alemania o España. Por diferentes factores se puede deducir efectivamente de los datos de la encuesta que el gran desarrollo del sector, es decir que las pérdidas que estos factores de cambio pudieron haber introducido en el empleo, se han visto compensadas por el propio desarrollo del sector y por las economías de estos respectivos países, lo que no ha sido el caso de países como Brasil o Marruecos que presentan un escaso índice de “bancarización” y un desarrollo muy menor del sistema bancario respecto a las acciones de los sindicatos. Si conviene señalar que entre las causas posibles sobre la negociación que se hace sobre la reacción de los sindicatos en caso de despidos colectivos o despidos masivos, y entendiendo que se atribuyen causas como la negociación, consecuencia de la propia legislación o de la aplicación de los convenios colectivos o las expectativas sociales generadas para que la negociación se lleve a cabo, al final donde la respuesta de los sindicatos coincide de un modo total es en que la negociación de los despidos colectivos requiere en todo y cada uno de los casos de la movilización sindical.

Es decir, que ni siquiera en los países de desarrollo social más avanzado, con Códigos del Trabajo o Estatutos Protectores pueden dejar a un lado este elemento sindical

sustancial. Reflexión general que puede ayudarnos a entender cuanto tenemos en común los sindicatos que estuvieron representados en dicho congreso, como también en otras partes del mundo, en nuestro quehacer cotidiano y en nuestros objetivos. La conclusión que pareciera extraerse de todo lo expuesto no es otra que ante un mundo globalizado y con incesantes transformaciones, la presión social sea manejada de manera inteligente, a través de una movilización sindical que favorezca los consensos sobre la base de un pleno conocimiento de cuales son los objetivos y concientes que la cooperación internacional, si ha sido necesaria en el pasado; hoy resulta imprescindible.

Por otra parte, de las intervenciones de los delegados franceses, se pudo inferir que si observamos el fenómeno del riesgo de los empleos producido en Francia, podemos constatar que la desregulación, la despreocupación del Estado y la evolución tecnológica han sido determinantes **para crear este problema del empleo a nivel cualitativo y cuantitativo.**

La desregulación que fue en aumento en estos años pasados y especialmente mediante el hecho que cada vez menos empresas recurren a los bancos para hacer sus operaciones y las hacen entre si.

La despreocupación del Estado en Francia, a juicio de los delegados sindicales presente, como también en opinión compartida de otras delegaciones, surgió a raíz que los bancos hasta hace poco eran propiedad o estaban bajo el control del Estado. Ello les lleva a sostener que si el Estado controla o es propietario de los bancos la solución del problema del empleo es o puede llegar a ser de fácil arreglo, a diferencia de una banca privada, por cuanto el control es importante ya que si hay menos control de los poderes públicos sobre el banco, los accionistas y los liberales en general, tienen todos los poderes y entonces hay una mayor dificultad sindical y gubernamental para orientar la actividad de los bancos, tal como se conocía antes.

La evolución tecnológica como lo discutimos en este congreso, sin duda no tanto como lo habíamos temido la influencia sobre el empleo desde el punto de vista cuantitativo el Banco directo, el Banco por teléfono parecía la panacea de entonces para la dirección bancaria; hoy se esta desacelerando y no se ha desarrollado de manera como se

esperaba. Pero una vez más no seamos demasiado optimistas porque sin embargo, el **banco por internet** si que se va desarrollando y ahí si que surge un nuevo elemento de peligro para la estabilidad de los empleos bancarios. Otro elemento que debemos tener en cuenta como desestabilizador del empleo lo constituyen las reestructuraciones externas.

Por tanto, esperar una reactivación económica en los momentos de crisis de la hora presente, o bien, forzarla a hacer algún tipo de seguimiento o tomar iniciativas sindicales utópicas y confrontacionales inconducentes, resultan del todo irreales, impropias y perjudiciales para los reales intereses de los trabajadores. Los trabajadores desearán luchar para conseguir algún aumento de salario, los trabajadores tendrán el valor para adelantarse y defender su empleo y su futuro, los sindicalistas podemos tener la voluntad para movilizarnos, para luchar, pero la respuesta a los nuevos desafíos depende en gran medida de nuestra acción, de nuestra unión, de nuestra solidaridad, de nuestra fe y de nuestra determinación en hacer mover y cambiar las cosas, en potenciar nuestra capacidad de adaptabilidad a los nuevos tiempos y en la búsqueda de consensos entre los trabajadores y empleadores.

Se debe tener presente que la globalización se hará con o sin los trabajadores y las agrupaciones sindicales, por lo tanto, es mejor que se haga con nosotros. Debemos ejercer toda nuestra influencia y capacidades para salvaguardar nuestros empleos y para que éstos nunca se pongan en peligro, favoreciendo la unidad y la solidaridad sindical nacional e internacional.

Joel Arias Rubilar

Presidente

Sindicato Banco de Santiago N° 1

VII. ACUERDO DE INTENCIONES

Se ha firmado un Acuerdo de Intenciones entre el BBVA y los sindicatos de la Coordinadora Iberoamericana del BBVA para avanzar en la homogenización de las relaciones laborales en el Grupo BBVA.

La firma del Acuerdo de Intenciones: un avance hacia la homogenización de las relaciones laborales. Establece las bases y el compromiso para empezar el diálogo y la negociación con BBVA de los temas que afectan al conjunto de la Plantilla del Grupo BBVA.

En el marco del I Congreso de Comfia- CC.OO. que se celebra estos días en Valencia, se ha realizado un segundo encuentro de la Coordinadora Iberoamericana del Grupo BBVA compuesta por los sindicatos más representativos dentro del BBVA en cada país Iberoamericano, por España ha participado CC.OO. como primer sindicato del BBVA.

Esta reunión es la continuación de la reunión que en agosto pasado se celebró en Santiago de Chile para la constitución de la Coordinadora, compuesta por representantes de Chile, Brasil, Argentina, Colombia y España (con la presencia de CC.OO), y dónde se marcaron unos objetivos a conseguir en la línea de institucionalizar la Coordinadora y avanzar en el trabajo conjunto de empleo, jornada, formación profesional, igualdad de oportunidades y salud laboral.

Fruto de ese trabajo conjunto ha sido la firma el día 17 de diciembre de un Acuerdo de Intenciones, primero de estas características en el sector, para establecer las bases y el compromiso de empezar el diálogo y la negociación con el BBVA de todos los temas que nos afectan al conjunto de la plantilla del Grupo BBVA. Los Firmantes de este Acuerdo han sido por parte del BBVA, Antonio Ortega, Director General de RR.HH., y por parte sindical, representantes de la CNB- CUT de Brasil, la UNEB de Colombia, Confederación de Sindicatos Bancarios de Chile, Sindicato Unificado Bhanif de Chile, AEBU de Uruguay, y CC.OO. . Buscando ampliar la representación sindical con acuerdo de todas las partes, CC.OO. invitó a sumarse al Acuerdo a UGT.

En la reunión de la Coordinadora Iberoamericana, todos los sindicatos latinoamericanos presentes y CC.OO. trataron sobre los siguientes puntos:

- La situación del BBVA en Iberoamérica.
- Los cambios en la Estructura y la Dirección del Grupo y sus repercusiones en el empleo y las condiciones laborales.
- La realización de una próxima reunión.

La Coordinadora Iberoamericana, iniciativa de CC.OO., materializa con este

Acuerdo su primer objetivo: poner las bases para avanzar en la homogenización de las relaciones laborales de las/os empleados/as del Grupo BBVA.

Diciembre de 2001

**VIII. RESOLUCIÓN DE LA CES SOBRE LA COORDINACIÓN DE LA
NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

COMITÉ EJECUTIVO

Bruselas, Diciembre 14, 2001

Punto 6 del Orden del día :

(a) Resolución de la CES sobre la coordinación de la negociación colectiva

Se pide al Comité Ejecutivo: que apruebe la resolución adjunta

1. El Comité Ejecutivo de la CES toma nota del trabajo realizado por el Comité para la Coordinación de la Negociación Colectiva en 2001 siguiendo la adopción de la línea de orientación de la CES sobre la coordinación de la negociación colectiva que fue aprobada por el Comité Ejecutivo en diciembre de 2000.

2. El Comité Ejecutivo reafirma que la aplicación de la línea de orientación es fundamental para lograr los objetivos de la CES, esto es, evitar el dumping salarial y apoyar la armonización de las condiciones de vida y trabajo, mediante la convergencia al alza, en la UE y en los países candidatos.

3. Las rondas negociadoras de 2001 estuvieron marcadas por una inflación más fuerte de lo previsto. El empeoramiento de la situación económica y/o del empleo en algunos países condujo también a incrementos salariales por debajo de la línea de orientación, como se muestra con detalle en el informe anual de negociación colectiva adjunto.

4. El impacto de la actual situación económica, en deterioro, en la negociación colectiva, sigue siendo incierto. Como señalaba la resolución del Comité Ejecutivo de octubre, es necesario un paquete de medidas económicas y de empleo dirigido tanto a mantener el poder adquisitivo como a incrementar la inversión. En este contexto, la CES y sus afiliadas reafirman los principios de la línea de orientación de la negociación

colectiva basados en tener en cuenta la inflación y la productividad, para mantener un crecimiento positivo de los salarios, necesario para el mantenimiento del crecimiento económico en Europa y para mejorar las condiciones de vida y trabajo.

5. Sobre los aspectos salariales, el Comité Ejecutivo señala que, a pesar de los problemas en la comparación de los datos por los retrasos al recibir algunas de las respuestas nacionales, el informe sobre negociación colectiva muestra claramente que:

- Un gran número de países europeos están próximos a la línea de orientación en cuanto a los aspectos salariales. En estos países, los incrementos salariales casi igualaban la línea de orientación, mientras que en otros los incrementos salariales estaban por debajo. Sin embargo, debería señalarse que casi ningún país sufrió una pérdida de poder adquisitivo: desde una perspectiva macroeconómica global, en la casi totalidad de los países, los salarios aumentaron por encima de la inflación, primer requisito de la línea de orientación aprobada por la CES (aunque no necesariamente para todos los grupos de trabajadores)
- Para los países por debajo de la línea de orientación, los datos disponibles no nos permiten identificar si los aspectos cualitativos compensan un aumento salarial por debajo de la productividad. Las razones para esta situación y las respuestas posibles para solucionarla estarán más claras después de que la línea de orientación se aplique durante un cierto tiempo.

6. Respecto a los aspectos cualitativos, el Comité Ejecutivo considera que la negociación colectiva debería utilizar todos los márgenes que estén disponibles para lograr una mejor redistribución de salarios, a fin de reducir las diferencias salariales entre mujeres y hombres, aumentar los salarios bajos y facilitar el acceso a la formación y al aprendizaje a lo largo de toda la vida. Es también importante mejorar la transparencia y garantizar que el proceso de individualización de los salarios se sitúa en el marco de las reglas negociadas colectivamente.

7. Para animar a los afiliados a ser más eficaces en el tema de la redistribución, la CES invita a todas las organizaciones afiliadas, teniendo en cuenta las situaciones

nacionales y/o sectoriales y prestando especial atención a la mejora de la calidad del trabajo a tiempo parcial y a las condiciones de empleo en los sectores peor retribuidos [1], a:

- Adoptar en 2002 un programa de trabajo plurianual que establezca los objetivos clave de las iniciativas en materia de negociación colectiva orientadas a reducir la diferencia salarial entre mujeres y hombres, con un calendario para su aplicación y su evaluación.
- Incluir un objetivo cuantificable respecto a la reducción, en fases, del número de trabajadores con bajos salarios (es decir, aquellos con el 60% o menos del salario medio).
- Establecer programas para superar las condiciones de precariedad en el empleo de los jóvenes

8. El Comité Ejecutivo recuerda que están en marcha los debates con los empresarios europeos sobre la posibilidad de alcanzar un acuerdo marco europeo sobre la formación y el aprendizaje a lo largo de toda la vida y el desarrollo de las cualificaciones. Estos debates deberían apoyar la integración en los convenios colectivos del derecho para todos los trabajadores de tener acceso a la formación y al aprendizaje a lo largo de toda la vida, y en especial para las mujeres y los trabajadores mal retribuidos, y apoyar el desarrollo de métodos prácticos para lograrlo (por ej. mecanismos de financiación y planes individuales de formación).

9. El Comité Ejecutivo toma nota de que el seminario de verano de 2002 del Comité de Negociación Colectiva abordará el tema del avance salarial tanto en la UE como en los países candidatos, y que estos debates serán apoyados por un proyecto de la CES actualmente en curso que examina los sistemas y los progresos en los países candidatos. El resultado de este estudio será analizado durante un seminario en Praga en abril de 2002.

11. Finalmente, el Comité Ejecutivo anima al Comité de Negociación Colectiva a intensificar su trabajo sobre el futuro de las relaciones industriales, en especial

sobre la construcción de un sistema europeo como el mencionado en la Resolución del Congreso de 1999.

IX. CUMBRE SINDICAL UNIÓN EUROPEA-AMÉRICA LATINA Y CARIBE

**Confederación Mundial del Trabajo
Central Latinoamericana de Trabajadores.**

San Antonio de los Altos, Agosto 05 de 2002

Los días 16 y 17 de abril de 2002, se ha reunido en Madrid una Cumbre Sindical Unión Europea-América Latina y el Caribe, convocada unitariamente por las organizaciones internacionales CIOSL, CMT, CES, ORIT y CLAT, con el apoyo de sus respectivas afiliadas en España (UGT, CC.OO., USO y ELA) y la participación de 105 delegados y delegadas, en representación de los trabajadores y trabajadoras de los países de ambas regiones.

Se ha analizado el desarrollo de los diversos procesos de integración económica, así como los acuerdos de asociación regional y subregional y los efectos de la globalización económica, junto a los problemas de la deuda externa, el desempleo, la crisis económica, social y política, particularmente acentuada en varios países.

La Cumbre Sindical ha debatido ampliamente sobre el desarrollo del movimiento sindical y la necesidad de incrementar la acción internacional, la cooperación y la solidaridad entre los trabajadores y sus organizaciones. También ha denunciado las limitaciones al ejercicio de los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras en numerosas empresas, sobre todo en las corporaciones transnacionales, así como por diversos gobiernos.

La Cumbre Sindical ha expresado la voluntad del sindicalismo europeo, latinoamericano y caribeño de consolidar una coordinación permanente para mejorar la acción de los sindicatos de cada país y entre los representantes de los trabajadores en las empresas transnacionales para hacer más eficaz la participación de los trabajadores en las Instituciones y en todas las instancias pertinentes.

La Cumbre Sindical expresa su firme respaldo a los avances que se están produciendo en la unidad de los trabajadores, como se refleja en la propia composición de la Cumbre, en la construcción de estructuras sindicales unitarias, en los encuentros

entre la CES y las estructuras sindicales del Mercosur (CCSCS y CTCS), entre éstas y el Consejo Consultivo Laboral Andino y en el importante acuerdo de unidad de acción sindical suscrito por la ORIT y la CLAT en septiembre de 2001.

La Cumbre Sindical ha preparado la participación de los trabajadores en el 2º Encuentro de la Sociedad Civil UE-ALC (los días 17,18 y 19 de abril) donde debatirá sus propuestas con las de los empresarios y otras organizaciones y entidades sociales.

La cumbre de jefes de estado y de gobierno ue-alc

En la primera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea, de América Latina y el Caribe, celebrada en Río de Janeiro en junio de 1999, se acordó establecer una Asociación Estratégica Birregional. Sin embargo poco se ha avanzado en esa dirección y el propio Parlamento Europeo ha denunciado los retrasos en los diferentes aspectos de la llamada Estrategia Común.

La prevista 2ª Cumbre de Jefes de Estado que va a celebrarse también en Madrid, los próximos días 17 y 18 de mayo de 2002 debe afrontar sus trabajos en un contexto latinoamericano, caribeño e internacional complejo, caracterizado por graves conflictos que amenazan la paz mundial. El movimiento sindical apoya cuantas iniciativas sirvan para favorecer el entendimiento entre los pueblos y el establecimiento de una comunidad internacional basada en el respeto de la democracia, la justicia social, los derechos humanos universales, incluyendo los laborales, sociales y ecológicos.

Los Jefes de Estado y de Gobierno tendrán que centrar su atención en los principales puntos conflictivos que existen en ambas regiones y en el establecimiento de un modelo de relaciones entre Europa, América Latina y el Caribe basado en la equidad, que sirva para aumentar y aprovechar mutuamente los numerosos lazos que existen entre todos los países que las integran.

La ruptura del dialogo entre las FARC y el gobierno colombiano, como consecuencia de los errores cometidos a lo largo del proceso, así como la persistencia de las acciones de los paramilitares y otros grupos armados alejan de nuevo las esperanzas de paz, agudizando con ello la represión y los asesinatos que alcanzan a todos los sectores de la población civil, en especial a los dirigentes y militantes sindicales y defensores de los derechos humanos. Esa ruptura, que se suma a la

profundización del modelo neoliberal, es un fracaso político que sobrepasa el ámbito colombiano, puesto que la Unión Europea y los gobiernos latinoamericanos se habían comprometido a impulsar el proceso de paz de Colombia sobre la base del respeto a los derechos humanos, entre ellos el derecho a la vida y la superación de la corrupción, la impunidad y la injusticia social.

La crisis argentina lo es en todos sus términos: financiera, económica, política, social y moral. Representa el fracaso del modelo neoliberal y de los programas de ajuste del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial en complicidad con dirigentes políticos y empresariales nacionales, apadrinaron el llamado "modelo económico argentino", sus privatizaciones y la paridad peso-dólar que tan negativos efectos han tenido en el nivel de vida de la población y en el tejido productivo del país. El estallido político y la protesta social y ciudadana que vive la República Argentina es la respuesta al acelerado empobrecimiento del país y al aumento drástico del desempleo, de la marginalidad y de las desigualdades. Las internacionales sindicales, de acuerdo con las centrales sindicales nacionales, deben exigir a los organismos financieros internacionales asegurarle a la República Argentina los apoyos económicos necesarios, en condiciones dignas.

Durante los recientes y dramáticos acontecimientos acaecidos en Venezuela, se produjeron numerosas víctimas entre los ciudadanos que ejercían su derecho a manifestarse. Estos hechos deberán ser investigados y esclarecidos por las autoridades a fin de establecer las responsabilidades y de aplicar las sanciones legales que correspondan. Las organizaciones sindicales internacionales han expresado en diversas ocasiones su firme protesta contra los intentos del Gobierno de Chávez de inmiscuirse en la vida de los sindicatos y de recortar y desconocer los derechos laborales y sindicales. La Cumbre Sindical rechaza el intento de abolir la Constitución y el funcionamiento de las instituciones democráticas por parte de sectores militares y empresariales, exige el respeto pleno a la legalidad constitucional y expresa la solidaridad con las organizaciones sindicales y sus derechos. Aspiramos a que las diferencias en la sociedad y entre la oposición y autoridades de Venezuela se resuelvan en el marco del diálogo y la legalidad democrática.

La Cumbre Sindical expresa su preocupación por la situación de Haití, el país más pobre de América, que sufre una interminable transición política que aumenta la

crisis de gobernabilidad, la miseria, la violación de todos los derechos y el abandono internacional.

Denunciamos la violencia estructural en Guatemala que continúa victimizando al pueblo y los trabajadores, reprimiendo las organizaciones sindicales e incumpliendo los acuerdos de paz. Manifestamos también nuestro rechazo a los despidos masivos de dirigentes sindicales, como ocurre en El Salvador, lo que constituye una grave violación a la libertad sindical.

La Europa Social

La Cumbre Sindical apoya el proceso de construcción europea y los progresivos avances en la integración económica y monetaria, pero muestra su disconformidad con ciertas orientaciones políticas y económicas antisociales que han merecido la respuesta de los sindicatos, como ha sucedido en Italia.

Las perspectivas de una cercana ampliación de la UE hacia los países del Este, ponen en evidencia la necesidad de equilibrar sus instituciones y sus políticas de forma que además de existir un mercado único y una moneda única, se implante también una Europa política y una Europa social.

La Convención que ha sido convocada para diseñar las reformas debe dar vida a una nueva Unión Europea más democrática donde sus Instituciones representativas, especialmente el Parlamento, tengan las competencias necesarias para ser el cauce de participación de la voluntad de los ciudadanos.

Si la UE quiere ser un actor global deberá contar con una auténtica y propia política exterior y de seguridad que actúe autónomamente y con voz propia en el escenario internacional. Rechazamos una Europa replegada sobre sí misma y exigimos la expansión de sus relaciones con las demás regiones, así como una política tolerante, humanitaria y solidaria en relación a los refugiados, exiliados e inmigrantes que trabajan o buscan trabajo o acogida en Europa.

La Cumbre Sindical respalda la campaña de movilizaciones promovidas por la CES en pro de la Europa social, en cuya última euromanifestación, el 14 de marzo,

durante la Cumbre de la UE, celebrada en Barcelona, participaron más de 100.000 trabajadoras y trabajadores. Asimismo valora positivamente la gran manifestación celebrada también en Barcelona, el 16 de marzo, convocada por diversos movimientos sociales y sindicatos.

Los derechos sociales no están plenamente reconocidos en el tratado de la Unión Europea. El desempleo continúa siendo una lacra importante dentro de un continente desarrollado y los sistemas de seguridad y protección social siguen amenazados por gobiernos que buscan fragilizarlos. El movimiento sindical se opone a los persistentes intentos de dismantelar el modelo social europeo.

En este contexto la Cumbre Sindical, expresa su solidaridad con los trabajadores y apoya los objetivos de la huelga general convocada unitariamente por CGIL, CISL y UIL, el día 16 de abril y se congratula por el éxito de la misma.

La Cumbre Sindical respalda los esfuerzos de la CES y de las federaciones europeas de rama para construir un contrapoder sindical que equilibre el predominio de las políticas neoliberales y conservadoras, apostando por la europeización de las relaciones laborales, la generalización de los comités de empresa europeos y la introducción o extensión de acuerdos marcos de ámbito europeo.

América Latina y el Caribe: Sin justicia social no hay democracia

América Latina es la región del mundo con el mayor nivel de desigualdad, lo que pone en peligro la gobernabilidad y debilita las posibilidades de mantenimiento de la democracia. Esta situación es agravada por la concentración de la riqueza y de la tierra, el costo de la deuda externa, los recursos dedicados al militarismo y la carrera armamentista, la corrupción y la impunidad. Al movimiento sindical y otros sectores organizados del pueblo no se les permite participar en los organismos donde se deciden las políticas y programas que les afectan. Por el contrario, en general se reprime la acción sindical y social. La democracia política debe complementarse con la democracia económica, social y cultural y el reconocimiento a la diversidad de los pueblos.

El ALCA y los procesos de integración en América Latina y Caribe

La Cumbre sindical reitera las posiciones ya expresadas por las organizaciones sindicales latinoamericanas de rechazo a la amenaza del ALCA, que se inscribe en la lógica neoliberal, concentrándose exclusivamente en el libre comercio y las inversiones, que hace abstracción de los derechos sociales, laborales y de la protección del medioambiente. Al mismo tiempo, el ALCA ignora las grandes asimetrías entre las economías de EEUU y Canadá con el resto de las Américas. El proyecto de ALCA no se plantea una verdadera integración o asociación y es más bien un obstáculo para el fortalecimiento de los actuales acuerdos sub-regionales.

Por el contrario, la Cumbre apoya el desarrollo de dichos acuerdos sub-regionales y el acercamiento entre ellos, acordándose políticas y procedimientos que coloquen las relaciones y el intercambio comercial entre los países en un plano de justicia, equidad e igualdad.

En tal sentido, la Cumbre condena las cláusulas de inversión en el NAFTA y otros acuerdos que desconocen o violan la soberanía de los Estados y los derechos laborales, sociales y ecológicos.

Las negociaciones para un Acuerdo de asociación entre la UE y Mercosur y entre la UE y Chile, son una gran oportunidad para plasmar un modelo de cooperación diferente de los meramente comerciales. Pero también aquí se trata de bloques desiguales, por lo que el acuerdo con Mercosur solo sería posible si la UE, dando prioridad a su interés político declarado de fortalecer el Mercosur, modificara sustancialmente su política proteccionista sobre los productos agrarios comunitarios, posibilitando así el entendimiento en los aspectos comerciales que son los que actualmente obstruyen la firma del Acuerdo, que deberá incluir también la cooperación política y cultural y un importante capítulo laboral, en los términos que le ha sido propuesto por los sindicatos (CES, CCSCS y CTCS) en el reciente Seminario que estos han celebrado en Buenos Aires.

En relación al Acuerdo entre la Unión Europea y México es necesario maximizar el monitoreo laboral y social.

La globalización y las Instituciones internacionales:

Las organizaciones sindicales convocantes de la Cumbre, en su declaración "Mundializar la justicia social" ante el Foro Social Mundial de Porto Alegre y el Foro Económico Mundial de Nueva York, manifestaron su rechazo al programa neoliberal que ha impuesto una globalización desequilibrada que impone formas de flexibilización unilateral de las condiciones de trabajo y de desregulación de las leyes laborales, con el objetivo de precarizar las condiciones laborales y aumentar las ganancias del empresariado nacional y transnacional.

La deuda externa, el desempleo, el subempleo, la pobreza, la extensión de las maquilas para abaratar el coste del trabajo, la destrucción del medio ambiente, la discriminación de género, la explotación infantil y las continuas violaciones de los derechos sindicales y de los convenios fundamentales de la OIT, son los efectos más perniciosos de este tipo de globalización que solo controlan las grandes corporaciones privadas.

Insistimos en que la OIT debe ser reconocida como el pilar social de una arquitectura rediseñada para una gobernabilidad mundial. Consecuentemente su status entre las instituciones globales debe ser igual al del FMI o del BM e influir en ellos. Las instituciones multilaterales deben apoyar el trabajo de la nueva Comisión Mundial de la OIT sobre las dimensiones sociales de la globalización.

Para gobernar la globalización es necesario y urgente democratizar las grandes instituciones económicas: FMI, BM, OMC y OCDE, y facilitar la participación efectiva en sus trabajos de las asociaciones representativas de la sociedad civil. Las internacionales sindicales deben ser interlocutoras reconocidas de estas instituciones sobre todos los temas que afecten al trabajo y a las relaciones laborales. También debe facilitarse la participación efectiva en sus actividades. En esa línea proponemos también que las Naciones Unidas se doten de un Consejo de Seguridad Económico y Social, y se democratizen garantizando también una participación efectiva a los interlocutores sociales.

El movimiento sindical internacional debe promover redes de solidaridad y comunicación entre los trabajadores y trabajadoras y sus sindicatos dentro de las empresas transnacionales, favoreciendo también el papel de las organizaciones

sectoriales internacionales. También se deben revitalizar los Puntos de Contacto Nacional previstos en las Directrices sobre multinacionales de la OCDE.

Consideramos que el Foro de Porto Alegre es un valioso, plural y pacífico lugar de encuentro de la sociedad civil partidaria de una mundialización solidaria y donde diversos movimientos ponen a debate sus respectivas propuestas alternativas.

El movimiento sindical, al mismo tiempo que profundiza sus relaciones y colaboración con otras organizaciones sociales, hará frente a los efectos negativos de la mundialización, elaborando autónomamente sus propias alternativas y organizando la respuesta de los trabajadores.

Llamamiento a los Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea, América Latina y Caribe

La Cumbre Sindical hace un llamamiento a la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, sobre los temas anteriormente mencionados y

RECLAMA:

- Que se garantice la consolidación de los procesos democráticos en todos los países, el fin de la violencia política, y la erradicación de la corrupción y el fin de la impunidad. En ese sentido apoyamos el proyecto de creación de una Asociación política y de seguridad Euro-latinoamericana, la firma de una Carta Euro-Latinoamericana para la Paz y la constitución de una Asamblea Trasatlántica parlamentaria.

- Que se aborden medidas urgentes, respetuosas de la soberanía nacional colombiana, para reabrir el proceso de paz. Los Jefes de Estado y de Gobierno deben insistir hasta lograr que las partes vuelvan a la mesa y se consolide la negociación política como salida al conflicto que vive Colombia. La Cumbre reclama la inmediata liberación de todas las personas secuestradas.

- Que la Cumbre inste a los organismos financieros internacionales a asegurar a la República Argentina los apoyos económicos necesarios, en condiciones dignas que permitan la recuperación de su economía y contribuyan a superar la grave situación en que se encuentran las trabajadoras y trabajadores y otros sectores de la ciudadanía.

- Que se exija al gobierno argentino la libertad de los sindicalistas y otros líderes sociales encarcelados por participar en las movilizaciones de protesta, así como reclamamos la despenalización de las luchas sociales.
- Que sean ratificados y cumplidos los convenios fundamentales del trabajo, en particular los contenidos en la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales de la OIT de 1998. Asimismo que se vigile especialmente su cumplimiento en las empresas transnacionales y en las zonas de maquilas donde es habitual su violación sistemática.
- Que se exija al gobierno de Haití, en respeto a los derechos sindicales y a las libertades públicas, se reconozca el derecho de los trabajadores y trabajadoras haitianos de organizarse libremente y de elegir democráticamente a sus dirigentes.
- Que se promuevan las políticas de género, otorgando un decidido apoyo a las actividades en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres también por medio de líneas de cooperación específicas.
- Que en todos los países se creen instituciones de consulta obligatoria y capacidad de iniciativa, del tipo de los consejos económicos y sociales, que fomenten el dialogo social y la participación de los representantes de los trabajadores, de los empresarios y de otras organizaciones sociales. Debe evitarse que estas instancias se conviertan en instrumentos que enmascaren acuerdos entre gobiernos y empresarios que marginen a los trabajadores.
- Que se reconozca el aporte económico y cultural de las migraciones, favoreciendo políticas que respeten la dignidad y los derechos de las personas y su inclusión en los países de acogida.
- Que se concluyan los Acuerdos de Asociación con Mercosur y Chile y se avance en negociaciones de asociación con la Comunidad Andina de Naciones, con América Central y el Caribe.
- Que se garantice la consulta a los representantes de los diferentes sectores de la sociedad civil en todas estas negociaciones.

- Que se garantice la transparencia de las negociaciones y la participación específica de los sindicatos en la discusión de materias económicas, laborales y sociales, y que éstas se concreten en capítulos sociolaborales específicos que contribuyan a reducir las asimetrías sociales entre nuestros pueblos, tomando como base mínima la ya mencionada Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT de 1998.
- Que en el texto de los Acuerdos, se prevea la creación de un Comité Mixto Económico y Social, tal y como ya ha sido aceptado en las negociaciones UE-Mercosur.
- Que los distintos mandatos de negociación no subordinen la conclusión de los acuerdos a la finalización de las negociaciones de la ronda de la OMC.
- Que los Gobiernos garanticen en todos los países el pleno respeto de los derechos humanos, en particular los derechos y libertades de los trabajadores y sus organizaciones.
- La Cumbre debe animar a la UE y al gobierno cubano a proseguir el diálogo político iniciado y hacer todos los esfuerzos para alcanzar un Acuerdo de cooperación.
- Debe efectuarse un pronunciamiento claro de los Jefes de Estado y de Gobierno a favor del levantamiento del embargo que el gobierno de EEUU mantiene sobre Cuba, que daña las condiciones de vida de los trabajadores y del pueblo cubano. La Cumbre debe rechazar las acciones ilegales llevadas a cabo por el Gobierno de EEUU contra empresas que mantienen actividades legítimas en Cuba.
- La Cumbre gubernamental debe ratificar la condena a todos y cualquier intento de interrupción de los procesos constitucionales, como el que recientemente se ha producido en Venezuela. Asimismo se debe instar al Gobierno de ese país a respetar el ejercicio pleno de los derechos laborales y sindicales establecidos en los Convenios de la OIT.
- Demandamos que se adopten medidas concretas tendientes a resolver el problema de la deuda externa, analizando la legitimidad de la misma en cada caso. Asimismo, los gobiernos de los países desarrollados deberán cumplir el compromiso adquirido de destinar el 0,7% del PIB a la cooperación al desarrollo y buscar otras formas de una más justa redistribución de los ingresos a nivel nacional e internacional, tales como fondos

de compensación social, impuesto sobre transferencia de capitales y fondos sobre bienes comunes internacionales. Todo esto deberá ser orientado a la lucha contra la pobreza, al desarrollo sustentable y el logro de la justicia social.

Madrid, 17 de abril de 2002

Organizaciones convocantes: CIOSL, CMT, CES, ORIT y CLAT 53 – 91 594 42 36 –
Fax 93 401 43 15 - bbvaccoo@comfia.net