

# GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA BANCA ESPAÑOLA MULTINACIONAL

MARIELA QUIÑONES MONTORO / MARCOS SUPERVIELLE MILBURN

Departamento de Sociología  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de la República

Recibido: 8 de marzo de 2005

Aceptado: 25 de mayo de 2005

---

**Resumen:** El artículo aborda la problemática que genera la presencia dominante de empresas multinacionales españolas en el sector financiero de Latinoamérica en torno al encuentro de una cultura corporativa global con las culturas locales.

En un contexto de "globalización", también entendido como de sostenido incremento de la "reflexividad", el artículo investiga cómo estas nuevas condiciones sobre las que opera la ya centenaria orientación de capitales españoles en la región influye en las orientaciones para la acción de todos los actores implicados.

Tras la revisión de varios estudios de caso en torno a las nuevas formas de gestión de recursos humanos que están difundiendo estas empresas, el estudio concluye que comprender las inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros implica dar cuenta de la acumulación de significados (cultura) producidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, observa que mientras los esfuerzos de esas organizaciones se orientan a la posibilidad de manipular ciertas variables que guardarían una fuerte relación con el ambiente organizacional, éstas no han tomado en cuenta este cambio en las condiciones sociológicas sobre las que están interviniendo para predecir los efectos de la aplicación de esas políticas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional / Gestión de recursos humanos / Empresas multinacionales / Sector financiero / Inversión española directa / Sociología del trabajo / Globalización / Reflexividad.

## ORGANISATIONAL CULTURE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES PRACTICES IN THE MULTINATIONAL SPANISH BANKS

**Abstract:** The article describes and analyzes from a sociological perspective the presence of multinational Spanish companies in the financial sector of Latin America.

In a context of "globalization" also understood like on continuous increase of the "reflexivity", the article tries to answer the question how these new conditions influence the orientations for the action of all the implied actors.

The basic idea was that to understand the inconsistencies between what an organization tries to obtain and the orientation of the actions of its members implies identifying all of the meanings (culture) produced by all the members of the organization. Of the same form, it observes that while the efforts of such organizations are oriented to the possibility of manipulating certain variables that would guard a strong relation with the organizational environment, these have not borne in mind this change in the sociological conditions on those who are intervening to predict the effects of the application of such political ones.

**Keywords:** Organisational culture / Human resource management / Multinational enterprise / Financial sector / Spanish direct investment / Sociology of work / Globalisation / Reflexivity.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La presencia de empresas multinacionales nunca ha sido ajena a los procesos de cambio en Latinoamérica. Sin embargo, para comprender el significado, los efectos

y las dinámicas que imprimen hoy estas empresas, cabe reconocer rupturas y continuidades respecto de diferentes “estilos de intervención” en el tiempo que han tenido en la región<sup>1</sup>.

Un aspecto fundamental es que, mientras en sus inicios Latinoamérica se posicionaba como “receptor” forzado a entrar al sistema mundial, estas mismas sociedades hoy ya no se comportan como meros sistemas cerrados que responden pasivamente a la influencia de un entorno. Desde la caída de las limitaciones proteccionistas (fin del modelo sustitutivo de importaciones) y el concomitante efecto que eso ha producido en los países de la periferia –la inundación de productos importados y el crecimiento exponencial de la inversión directa con la instalación de grandes consorcios multinacionales, entre otros–, los vínculos de la región con el exterior cambiaron notablemente, llegando a implicar, incluso, la propia subjetividad; la forma en que los individuos construyen sus referentes, tanto individuales como colectivos.

En este contexto, denominado desde las ciencias sociales de “modernidad tardía” (Beck, 1998), los países receptores se situaron en un rol mucho más activo con respecto a las transformaciones que difunden estas empresas (sobre todo organizacionales y de gestión), aportando nuevos significados, lo que incluso puede introducir un cambio en el sentido original para el cual fueron pensadas esas innovaciones.

Para los consumidores se trata de un insospechado aumento de las posibilidades de consumo, de acceso a la información, al conocimiento, a las tecnologías, etc.

Frente a todos estos cambios, la sociología no ha permanecido pasiva. Lo que esta disciplina ha tendido a resaltar en los últimos años como interpretación y, posiblemente, como efecto de estas posibilidades al alcance de los sujetos, ha sido la existencia de unas condiciones mucho más favorables para un incremento sostenido de la reflexividad. Esta reflexividad, se traduce en más posibilidades para el desarrollo de una mayor capacidad de cuestionamiento de las normas y para el desarrollo de nuevas formas de conexión entre lo colectivo y lo individual, o de este último con la esfera social y política.

Esta nueva forma de “estar en el mundo (globalizado)” es válida en cuanto influye en las orientaciones para la acción no sólo de los sujetos individualmente considerados, sino también sobre las propias organizaciones colectivas –tales como las corporaciones multinacionales o los sindicatos–, las cuales por las razones ya referidas alcanzarían una mayor capacidad de reflexividad.

Todo esto ha implicado un nuevo campo de problemática disciplinar en torno a las dinámicas sociales que emergen de este encuentro entre el capital transnacional

---

<sup>1</sup> En principio, se puede estar de acuerdo con Lucena (1999/1998, p.: 142) cuando cree reconocer que el propio origen de muchas de las instituciones ligadas al mundo del trabajo en la región (sindicatos, relaciones laborales, desarrollo de una legislación laboral) se encuentra unido a la consolidación de las economías centrales en su desarrollo capitalista y a sus necesidades de expansión. Dicho Ese período estaría marcado por la necesidad de buscar materias primas de origen primario, lo cual habría requerido el establecimiento de una organización de la producción que empleara utilizará grandes contingentes de fuerza de trabajo económica bajo relaciones de dependencia.

(lo global) y el trabajo (que siempre es local). Esto, por lo menos, en dos sentidos. En primer lugar, ya no se trataría de cómo se alcanzan modelos de conformidad con la norma, sino cómo interpretar procesos de cambio que en la mayor cantidad de casos se desarrollan bajo el paradigma de la alternativa y de la contradicción<sup>2</sup>. En segundo lugar, la disciplina se enfrenta a la necesidad de reconstruir un sistema conceptual que de cuenta de la ruptura del campo cerrado que se puede resumir en el “individualismo nacionalista” (Beck, 1998) implícito en el concepto de estadoEstado-naciónNación, y dar cuenta de la existencia de un campo abierto sin claras fronteras formales, físicas o conceptuales.

El presente artículo profundizará en estos procesos de cambio en el contexto de las empresas multinacionales. Tras varios estudios de caso y de el seguimiento de las investigaciones hechas en la región en torno a las nuevas formas de gestión de recursos humanos (políticas de capacitación, formación, evaluaciones de desempeño, retribución, carrera, etc.) que están difundiendo estas empresas (poniendo el énfasis en las de origen español que, como veremos, son las de mayor presencia), y marcando las pautas de desarrollo de los sectores productivos, llegamos a concluir que comprender las inconsistencias entre lo que una organización pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros supone dar cuenta de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados en este contexto de creciente reflexividad: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera.

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

Los hallazgos de estas investigaciones pasan por dar cuenta de la existencia de diversas fracturas que surgen de la convivencia en las organizaciones de diversas culturas, fracturas que van dando forma a la “cultura enraizada”<sup>3</sup> en estas organizaciones. De esos avances surge una explicación de esas inconsistencias, puesto que cuestionan la mirada epistemológica desde la que se han estado manifestando estas organizaciones en su discurso, en el sentido de querer orientar globalmente los procesos de cambio cultural.

---

<sup>2</sup> Una investigación empírica respecto a esto puede verse en Pucci (2003). Editado en Internet, URL: <http://www.cinterfor.org>

<sup>3</sup> En el sentido que le dieron a este último concepto Glasser y Strauss en la *Grounded Theory* como categoría que se desarrolla en permanente articulación con el «mundo social» del que emerge. Hacemos notar que los autores y los traductores se remiten sistemáticamente a la misma metáfora: enraizada de «raíz», fundada de «fundación» (en el sentido de un construcción de un edificio).

En este sentido, el texto comienza por presentar un breve panorama de la inversión extranjera directa (IED) de origen español en América latina, poniendo el énfasis en las estrategias empresariales de la banca en la región. La selección del país es significativa por su peso, en tanto que es de los países que más inversión directa ha realizado en la región en las últimas décadas. La selección del sector también lo es, en la medida en que éste es uno de los sectores donde más ha crecido esa inversión, además de tener en consideración que éste es uno de los sectores más globalizados y donde la innovación en términos de estrategias de cambio organizacional por parte de las empresas multinacionales es permanente.

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

## **2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LA BANCA ESPAÑOLA EN LATINOAMÉRICA**

Para las multinacionales la inversión en nuevas regiones también tiene nuevas significaciones. Ya no se trata de limitarse a operaciones manufactureras, ni estar dependiendo de los bajos costes salariales para seleccionar dónde instalarse, sino que cada vez es más importante la penetración en nuevos mercados por la importancia que cobra su posición en el interior del mercado mundial o regional. En este sentido, por lo menos en sectores como el financiero, ya no sería tan importante establecer diferenciaciones entre países del tipo de las que distinguían entre “países que llevan a cabo tareas cualificadas” y aquellos “países que proceden a tareas de montaje de piezas”, sino entre aquellos “países integrados en la estructura productiva organizada a escala mundial” y aquellos otros “países cuya estructura tecnológica no les permite competir” (por muy bajo que sea el nivel de sus salarios).

Asimismo, el dinamismo de los países periféricos y sus posibilidades de atraer capitales foráneos dependería hoy más de su capacidad de desarrollar su infraestructura tecnológica, en particular en términos de calidad de la fuerza de trabajo y en función de un buen nivel general de educación<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En este sentido fundamental, la “nueva división internacional del trabajo” anunciada hace dos décadas se habría hecho “vieja”, en la medida en que lo que aparece como estratégicamente importante es la capacidad de asimilación y la utilización de nuevas tecnologías como instrumentos de competitividad en una economía mundial interdependiente (Castells, 1995).

Sin duda alguna, el extraordinario crecimiento de los flujos de capital extranjero, en particular de la IED, es la manifestación más palpable de la globalización, particularmente por su crecimiento significativo en la década de los años noventa<sup>5</sup>. Para la región, los flujos de inversión directa han presentado un extraordinario aumento en el último decenio en el que se multiplicaron cerca de ocho veces entre los años 1990 y 1998.

Las fusiones y las adquisiciones, más que las privatizaciones, han sido identificadas como el principal factor para este incremento para nada homogéneo, pues se ha concentrado en los cinco países de mayor tamaño económico relativo de la región (que absorbieron el 84% del total en el año 1998<sup>6</sup>). Por lo que respecta a la procedencia de la inversión, la casi totalidad proviene de los Estados Unidos y de la Unión Europea. En los últimos años, una buena parte (más de la mitad) ha provenido exclusivamente de España, que ha concentrado sus inversiones en actividades financieras, petróleo, telecomunicaciones, transporte aéreo, energía (y muy poco en empresas manufactureras), seguida por los Estados Unidos, por Alemania, por Francia y por los Países Bajos<sup>7</sup>.

En la mayoría de los países, el sector con una mayor presencia española es el sector financiero, y en él cabe destacar la presencia de los bancos Bilbao Vizcaya-Argentaria (BBVA) y Santander-Central Hispano (BSCH), en crecimiento constante desde la década de los años noventa, facilitada por la estabilidad macroeconómica y por el crecimiento sostenido de que goza la economía española como consecuencia de su integración en Europa, generando excedentes que se orientan fundamentalmente a la inversión en Latinoamérica<sup>8</sup>.

Decidido a diversificarse territorialmente y a tener participaciones mayoritarias en todas las áreas geográficas de intervención, “*consistente con nuestra estrategia de aumentar el peso de nuestra banca comercial, exportar nuestros sistemas de*

---

<sup>5</sup> A pesar del 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 el año 1997 a más de 76 mil millones en el año 1998, y con una estimación de casi 86 mil millones en el año 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.

<sup>6</sup> En dicho año, Brasil registró la mayor afluencia con cerca del 42%, seguido por México con un 13%, mientras que la participación de Argentina era de un 8%, la de Chile de un 6% y la de Venezuela de un 5,8%. Asimismo, en relación con las modalidades, alrededor del 60% correspondió a la creación de nuevos activos y el restante 40% a la compra de activos existentes.

<sup>7</sup> 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) tuvieron un incremento de más del 1500% (pasaron de 780 a 12.600 millones de dólares), siendo esto un reflejo del notable crecimiento de los flujos globales de IED española en la década de los años noventa. Entre los años 1994 y 1998, el porcentaje de la IED global total española captado por las economías latinoamericanas aumentó desde un 55% hasta un 72%.

<sup>8</sup> Así, en esta década 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 veinte mayores bancos extranjeros en América latina reflejan un alto grado de concentración (45%) en tan sólo tres entidades financieras. Por lo que respecta al Banco Santander-Central Hispano (BSCH), con el tiempo el banco se ha convertido en la primera franquicia de servicios y líder en Latinoamérica. El grupo integra en este continente, además del Banco, 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, según el número 3 (enero de 2000) del informativo BSCH (comunicación interna del Grupo BSCH).

*gestión y nuestra cultura de innovación y servicio a los clientes*”, el BSCH se ha convertido en la primera franquicia de servicios y líder en Latinoamérica (Banco Santander, 1997, 1998).

La estrategia global del Banco fue resumida en algunos pilares que asientan la formación de lo que el Banco ha dado a llamar una “*cultura de crecimiento*”. Esta estrategia está centrada en la creación de una cultura orientada a incentivar el compromiso con el accionista y con el cliente (lo que denomina “una cultura para crear valor”). Para alcanzar ambos objetivos, la empresa ha señalado la prioridad de la innovación, tanto en productos como en nuevos servicios que marquen las pautas de consumo en estos países.

Enfrentados a su discurso<sup>9</sup>, no queda duda de que uno de los pilares sobre los que el SCH basa su política de expansión y crecimiento para generar valor es la gestión de su personal. Algo que reafirma una y otra vez diciendo: “*la cualificación de los profesionales y su motivación son la piedra angular de las relaciones del Santander con sus clientes. Por encima de los sistemas tecnológicos la diferencia la marcan las personas (...) El crecimiento, más del 50% en un año, plantea retos de gestión interna, pero también la posibilidad de extender a 23 mil profesionales recién incorporados de Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia y México, una cultura corporativa basada en la calidad del servicio, la innovación y la competitividad*” Banco Santander; 1999).

La estrategia del BBVA no dista mucho de la del Santander, aunque su entrada en Latinoamérica es muy posterior. La primera etapa de esta integración se cierra en el primer semestre del año 2000. Al finalizar este ejercicio, el Banco gestionaba unos activos totales superiores a 18 billones de pesetas y una base de más de 20 millones de clientes, atendidos a través de una red de 4.300 oficinas bancarias y un cuadro de personal próximo a los 65 mil empleados que, a finales del año 2001, asciende a 98.600 aproximadamente, de los que dos tercios están localizados en la región<sup>10</sup>.

Desde la perspectiva del Grupo, estas mejoras en su posición se alcanzaron por medio del desarrollo de una estrategia que puede ser descrita sintéticamente en “*la implantación de una plataforma tecnológica común y una marca única (...) esto significa que accedemos a unos esquemas de gestión comunes y a una forma de dirigir común, acorde con el modelo BBVA*”. En este sentido, a principios del año 2001 el BBVA lanzó el Proyecto CRE@ (*Capitalización, Rentabilidad, Eficiencia y @nticipación*) que comprendió cuarenta planes de trabajo comunes entre España y las filiales en Latinoamérica; junto a esto, la expansión geográfica en “*mercados con potencial de crecimiento, apunta al objetivo fundamental de constituir un gru-*

<sup>9</sup> Cabe precisar que la investigación utilizó como principales técnicas de recolección de datos entrevistas en profundidad y la recopilación de documentos internos de los bancos.

<sup>10</sup> El factor decisivo para esto ha sido el cierre de la operación Bancomer y su fusión con la filial del Grupo BBVA en México, que ha dado lugar al mayor grupo financiero del país. Para tener una descripción acabada de la presencia de estos bancos en Latinoamérica, véanse los cuadros 1 y 2 del anexo.

*po financiero global, capaz de proyectar el «expertise» local en los diferentes mercados en un modelo de carácter global»<sup>11</sup>.*

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

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

El BBVA no se aleja de esta línea de actuación. A este respecto, remarcamos el símil que encontramos entre las políticas de los dos bancos en el énfasis puesto sobre la participación tanto en política de formación como de retribución: “*La formación<sup>12</sup>, vinculada a las 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, la forma de facilitar el acceso a los puestos de trabajo disponibles en la organización (concepto de empleabilidad), y para asegurar la competitividad del Grupo a medio y largo plazo. Tres ejes básicos sustentan el concepto de formación corporativa en BBVA: «la formación gerencial» tiene como objetivo la transmisión de la*

---

<sup>11</sup> *Revista Crónica*, comunicación interna del Grupo BBVA: “BBVA América latina: el valor de la diversidad”, núm. 4 (marzo de 2001).

<sup>12</sup> En el año 2000 el número total de horas de formación en el BBVA ha sido de 1,7 millones para todo el Grupo. La formación individual es la que ha experimentado un mayor incremento y dentro de ésta la formación a distancia. Si analizamos el énfasis puesto en esta política país a país, encontramos que las principales acciones en la gestión de recursos humanos mencionadas por las gerencias de las distintas filiales inciden en los planes de formación y en el análisis de capacidades y potencial.

*estrategia corporativa y de la cultura de la empresa y el desarrollo de las capacidades gerenciales de los directivos; «la formación técnica» se orienta a dar respuesta a las necesidades de las áreas, a la consecución de sus objetivos de negocio y calidad de servicio; «la formación individual» busca actualizar y reforzar las capacidades de las personas para su mejor desempeño y desarrollo profesional” (BBVA; 2000).*

## 2.1. PRODUCIENDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que el discurso de estos bancos está indicando son los esfuerzos que hoy las organizaciones financieras españolas están poniendo en la posibilidad de manipular ciertas variables (culturales) que guardarían una fuerte relación con el ambiente organizacional, como un proceso conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados y, al mismo tiempo, minimizar los niveles de lo que se consideran resistencias disfuncionales a los resultados organizacionales.

Como consecuencia de este apoyo, sus formulaciones se focalizan con un especial énfasis en lo individual, de modo que este discurso se centra en las relaciones entre determinadas prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos y las actitudes y conductas individuales, evaluando sus resultados en términos de las ventajas competitivas que se derivan de la implementación de esos procedimientos.

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

Desde esa perspectiva, la política de gestión de recursos humanos suele convertirse en una suerte de “modelo” que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas y políticas con una cierta utilidad económica<sup>13</sup>.

## 2.2. GESTIONANDO CULTURAS LOCALES

Sin embargo, en los últimos años la sociología ha tendido a acumular estudios en torno a las dinámicas sociales que emergen de la puesta en funcionamiento de estas herramientas en su contexto. En este sentido, ha sido útil distinguir el estudio de las herramientas (globales) de los dispositivos (locales). Esto es, los referenciales normativos que difunden estas empresas y los tipos de arreglos que realizan los hombres, objetos, reglas y herramientas de control en un momento dado (Supervielle y Quiñones, 2000).

---

<sup>13</sup> En la necesidad de justificar estas recomendaciones, el *management* se apoya en discursos cargados de conceptos tomados de la psicología, en especial en la teoría de la motivación basada en la existencia de diferencias en el rendimiento de los empleados sustentadas en la falta de satisfacción de algunas necesidades que la empresa deberá llegar a reconocer, recompensando su satisfacción.

La hipótesis sobre la que trabajan estos estudios es que estas políticas institucionales no se producen en un vacío sino que entran en interacción con rutinas institucionales ya instaladas, representaciones acerca de los significados de normas de conducta, expectativas, prejuicios y sistemas de codificación e interpretación que surgen de las experiencias particulares de los sujetos. Al ser estos elementos también expresiones de la cultura organizacional, se conforman en pautas que actúan como marco de referencia que guía guiando la organización de las actividades, orientando el lenguaje y las actitudes puestas en juego, los criterios con que son desarrolladas y evaluadas las herramientas de gestión e influyendo sobre sus resultados.

Profundizar en estos aspectos parece pertinente desde el punto de vista organizacional en la medida en que estos estudios están formulando que podrían existir algunos factores –fundamentalmente locales– que estén interfiriendo sobre aquellos resultados buscados y/o previstos por el empresariado en el diseño de políticas institucionales estratégicas, forzando nuevos, resultados, no previstos, que pueden estar obstaculizando la supuesta relación entre cambio organizacional y los resultados en términos de eficiencia, calidad, productividad, etc. Estos efectos deberán ser tenidos en cuenta.

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

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, formulando la expresa intención de tomar conciencia de la necesidad de estudios reflexivos de la gestión de estos recursos.

### **2.3. LA METAMORFOSIS DEL TRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO**

Al penetrar en el discurso de la gestión de recursos humanos de estas empresas, se empieza a ver que, junto al renovado papel que hoy está adquiriendo la política de selección de titulados académicos, parece despuntar un movimiento progresivo orientado a la “evaluación por competencias”.

Los nuevos contenidos de las entrevistas de selección del personal, así como el desarrollo de entrevistas de evaluación de desempeño, las reuniones casi asiduas en torno a los responsables de sectores o los propios cursos de capacitación interna en el sector, estarían orientados a propiciar un contacto intenso e incluso una relación personal entre el empleado y los responsables de su promoción, sustentándose en un modelo de desarrollo de una lógica de competencias.

Este modelo, orientado centralizadamente desde las casas matrices, tiene su origen histórico justamente en la tesis de la necesidad de recualificación de los trabajadores en el nuevo modelo económico. Así lo dictan las normas de competitividad en un sector forzado, desde este punto de vista, a adaptarse a un entorno marcado por rápidos e inesperados cambios.

El modelo de evaluación por competencias marca algunas tendencias de cambio en el sector que están indicando una nueva forma de concebir el trabajo financiero y, por lo tanto, una nueva forma de construir la identidad profesional del trabajador<sup>14</sup>. Algunos analistas destacan la tendencia a la individualización de las capacitaciones implícita en este modelo, desde el momento en que la selección y el reclutamiento de los trabajadores pasan más por su cualificación profesional que por su capacidad de movilizar el conjunto de sus competencias en el proceso de trabajo. En el modelo de competencia, la evaluación y el progreso del individuo están relacionados no con el cargo o con el puesto –como lo fue en el modelo de “evaluación por tareas” característico del trabajo claramente taylorizado del período anterior–, sino con la evaluación y con la recompensa por su desempeño individual<sup>15</sup>.

Sin embargo, cuando estudiamos la puesta en funcionamiento de los planes de capacitación y evaluación de los desempeños en las filiales de estos bancos, los resultados no son tan lineales ni indican que el cambio orientado por las empresas no encuentre inconvenientes para ser asimilado. Las rupturas y continuidades del modelo de competencias con el modelo de cualificación que le precedió, como herramienta de gestión de los recursos humanos, son puestas en discusión por estos estudios.

#### 2.4. “CULTURAS ENRAIZADAS”

Supervielle y Quiñones (2003) realizan una investigación en la que analizan minuciosamente la puesta en funcionamiento de una evaluación de desempeño de uno de estos bancos en una de las filiales de la región<sup>16</sup>. En ella los autores analizan las evaluaciones que el banco presenta a través de dos instrumentos o *grillas* de evaluación; una será aplicada entre el personal con jerarquía (mandos) y otra entre el personal sin jerarquía (no mandos). En este sentido, la distinción entre mando y no mando, metodológicamente hablando, se refiere a una simple variable de corte entre dos subpoblaciones que poseen distintas capacidades y competencias. Es decir, aquellas que son específicas a la acción de dirigir, y aquellas que se tienen si no se cumple esta función.

---

<sup>14</sup> Dubar (1996) es coherente con esta última idea al afirmar que en el modelo de competencias late la construcción de un nuevo patrón de identidad, de reconocimiento y de valorización del trabajo, que sustituye y neutraliza los valores constituidos sobre el modelo de cualificación anterior, tanto en lo que se refiere a la identidad funcional y salarial como a la cualificación profesional, en un movimiento fuertemente personalizado.

<sup>15</sup> Para un desarrollo de estas posiciones, véase Calmón Arruda (2000).

<sup>16</sup> En el momento del estudio el Banco gestiona su filial desde Argentina, pero su localización física está en Uruguay.

Esto ha llevado a pensar a los investigadores que, en la medida en que estas dimensiones están estandarizadas y son aceptadas mayoritariamente por las empresas como una distinción simplemente formal, ésta puede no tener siempre un contenido real, es decir, no aproximarse a categorías jerárquicas sustantivas en la subjetividad de los bancarios, distinciones del mundo social bancario<sup>17</sup>.

Para conocer si esto es así, los autores se inician en una metodología de análisis cualitativo de búsqueda de estas categorías, por un lado, y de análisis de los resultados numéricos de las evaluaciones para detectar tendencias u otros resultados implícitos<sup>18</sup>, por otro. En este análisis llegan a los siguientes resultados.

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

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

Por último, se llegó a corroborar esta diferencia de énfasis en las evaluaciones en que, mientras los mandos se autoevaluaban haciendo referencia a “competencias”, hacia los no mandos había una mucha mayor consideración de las tareas y se evaluaba su correcta realización. Este punto articula con el anterior, pues la evaluación por competencias es mucho más individualizante, mientras que la evaluación por tareas supone una consideración mucho más colectiva del evaluado<sup>19</sup>. Esto es, se distingue una “evaluación al trabajo” de una “evaluación de tareas”.

La combinación de estas tres dimensiones es lo que les otorga elementos de convicción bastante fuertes para que asocien la distinción entre personal con man-

---

<sup>17</sup> En el anexo se realiza una breve explicación de la herramienta (matriz de evaluación de desempeño) analizada.

<sup>18</sup> Cabe anotar que el Banco sólo realiza el segundo procedimiento. Es decir, toma las puntuaciones otorgadas por el evaluador al evaluado en cada uno de los factores considerados como variables ordinales (en total cuatro factores que puntúan del 1 al 5, desde insuficiente a muy bueno), y, tras realizar la media, obtiene la nota final. Su tratamiento numérico implica que el desempeño sea considerado en sí mismo como una “variable índice”. Este Cabe acotar que el procedimiento estadísticamente está tratando una variable de orden como de naturaleza continua.

<sup>19</sup> El análisis es muy minucioso y constata que las evaluaciones establecen una diferencia en la riqueza de verbos utilizados en las evaluaciones de los mandos, riqueza en términos de variedad y de sutileza en las distinciones con respecto a las evaluaciones de los no mandos, lo que sería indicativo de una voluntad de diferenciar y de individualizar en las evaluaciones de los primeros.

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

La primera dimensión que, por analogía, denominan “taylorista” mira fundamentalmente el trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente; y la segunda se centra en una mirada más holística y reflexiva del trabajo. Estas dos culturas, no explícitas, implicarían metacriterios de evaluación muy diferentes. En un caso importaría la correcta realización de las tareas, y en el otro, los resultados, la capacidad de resolver problemas. Dicho esto, es importante señalar que la cultura “taylorista” es hoy minoritaria y en franco retroceso, pero era mayoritaria en la inmensa mayoría de los trabajadores del sector financiero de la región, mucho menos dinámico y mucho más cerrado hasta no hace demasiado tiempo. Muchos de los actuales trabajadores se formaron en esa cultura y eso no sólo se percibe en las evaluaciones sino que guía los resultados de éstas.

Un segundo ejemplo lo tomamos de los análisis que a partir de estas mismas evaluaciones y de las políticas de formación y capacitación en estas empresas realiza Quiñones (2004a, 2004b) a partir de un estudio comparativo en el que a Uruguay se le agregan Argentina, Chile, Costa Rica y El Salvador. Sus conclusiones son convergentes con aquellas a las que llega Mauro (2004) en el análisis de gestión de trayectorias laborales en el sector financiero de Chile. Otro punto de encuentro es que ambas agregan como contribución a estos estudios la perspectiva de género.

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

Quiñones (2004b), retomando el análisis realizado con Supervielle (Supervielle y Quiñones, 2003), indaga qué categorías son las que permiten al banco justificar estas distinciones que vuelven a constituirse en categorías sustantivas (trabajos femeninos vs. trabajos masculinos) que guían la dinámica de estas organizaciones financieras. En esta búsqueda encuentra que la perspectiva de las competencias puede estar siendo aplicada de forma no neutral –siempre de acuerdo con el contexto–,

pudiendo en algunos casos quedar su significado atado a una división sexual del trabajo. Entre los aspectos que es preciso remarcar hay que subrayar que, mientras estas herramientas se insertan en estructuras organizacionales más o menos sólidas, dado que las evaluaciones se reafirman en estas divisiones (personal con o sin jerarquía) pueden iniciarse procesos bien comprendidos desde la sociología a través de la metáfora de la “profecía autocumplida”: ya que las habilidades se definen a partir de los roles asignados y/o asumidos por hombres y mujeres, se termina asignando características y habilidades a posiciones de acuerdo con las características de sus ocupantes.

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

Estos trabajos, además de servir de ilustración a nuestra tesis doctoral hipótesis en torno a la existencia de ciertas inconsistencias inherentes a las herramientas de gestión de recursos humanos que difunden estos bancos, refieren a la capacidad que tienen esos procesos de generar rechazo y desconfianza por parte de los actores nacionales, elementos que muchas veces pueden llevar al fracaso de la herramienta bien porque caigan en desuso o bien porque permanezcan como inoperantes.

Son trabajos como éstos los que vienen a confirmar una ya conocida tesis de la sociología de las organizaciones (Sainsaulieu, 1991): los trabajadores poseen dispositivos de evaluación que preceden a la aplicación de las herramientas de gestión. Todo trabajador posee una evaluación de sus fortalezas y debilidades en cuanto a su trabajo como al trabajo de los demás, y éstos se conforman en la interacción diaria estableciendo criterios, valores, certezas, creencias, prejuicios, etc., que enraizan en las organizaciones, construyendo identidades y, sobre todo, cultura. Esta identidad, (profesional) es previa al uso de cualquier dispositivo, y diferencia y jerarquiza a los trabajadores “objetivando” sus saberes y sus capacidades para asumir problemas. Esta identidad nace del sentimiento de los trabajadores, individualmente considerados, de sentirse superiores o inferiores a otros trabajadores, de sus carencias y de su valor.

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

Por otra parte, lo que sí producen es una oportunidad muy grande para la reflexión. Esos momentos abren la oportunidad para que los miembros de la organización evalúen y comparen en el tiempo los modos de ejercicio de la autoridad, para que los “evaluados” se realicen preguntas sobre su trabajo y el de los otros, para

que evalúen, se autoevalúen y construyan preguntas sobre el futuro de su oficio o de su servicio, generando mecanismos de regulación propios que inciden sobre la propia dinámica del trabajo. Estos mecanismos vienen a interferir sobre las rutinas y las estructuras de evaluación experta existentes.

### 3. CONCLUSIONES

Lo que evaluamos, por lo tanto, es una divergencia entre la visión y el significado que las empresas multinacionales dan a la gestión del “recurso humano” en términos de procesos culturales y de resultados esperados y lo que realmente se obtiene o sucede en los contextos en que éstas se articulan.

Aunque ambas miradas están indicando la relevancia que han de adquirir los procesos culturales en la explicación de las dinámicas organizacionales, el concepto de “cultura de empresa” no parece tener la misma connotación en cada una de estas perspectivas.

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

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

Con esta clara orientación positivista y con base en un fuerte realismo ontológico, como sustento de estas teorías se encontraría la necesidad de explicar y predecir lo que sucede en el mundo social laboral buscando regularidades y relaciones causales entre sus elementos constituyentes. El análisis del discurso practicado so-

bre los textos y las entrevistas realizadas en estos bancos españoles dieron cuenta de esta necesidad.

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

La cultura es entendida, desde esa perspectiva, como “categoría cognitiva”<sup>20</sup> (en oposición a variable), de modo que sólo se hace posible aprehenderla como “*medio de comunicación simbólicamente generalizado*” (Luhman, 1998), y la organización sería una cultura en sí misma. En este mismo sentido, las culturas ya no serían variables creadas que operan externamente sino que emergen de un conjunto de momentos concurrentes en organizaciones observadas como sistemas de interacción (dentro de otras corrientes sociológicas podríamos pensar en sistemas de comunicación) y de las condiciones para que estas interacciones se sostengan.

Esta postura encierra, por lo tanto, una enorme crítica a la mirada epistemológica anterior, pues volvería sumamente cuestionable que la dirección pueda intervenir de manera unilateral y con éxito sobre los procesos de cambio cultural. Al contrario, formula que éstos surgen de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera, que van dando forma a la “cultura” enraizada en las organizaciones. EEsto sto indica que, probablemente, no nos encontremos con un concepto unitario y homogéneo de cultura, sino más bien con la existencia de múltiples culturas que, además, puedan ser altamente contingentes, tanto por el “efecto societal” como por la velocidad de los cambios en el ambiente externo e interno de las organizaciones (lo que lleva a reconocer la rápida variabilidad de los significados que producen los actores).

Para llevar a cabo este objetivo, los autores proponen un análisis detallado de algunas herramientas de gestión de recursos humanos “en funcionamiento” en sus contextos reales. Por medio de la observación, por ejemplo, de planes de capacitación y de otras herramientas ligadas al desarrollo de éstos (evaluaciones por desempeño), sus estudios logran mostrarnos en forma contextualizada, a partir de la experiencia de varios países latinoamericanos, cuáles son los resultados subyacentes a su implementación. Justamente, a partir de este carácter comparativo que siempre tiene la definición moderna de cultura se permiten poner el énfasis en la existencia de diversas culturas y afirmarse en el argumento de que la filiación de determinadas posiciones a determinadas culturas es contingente y reflexiva. De ahí que opongán una visión universalística-comparativa de cultura con una visión pluralista y contingente, más adecuada a una sociología del trabajo en las organizaciones modernas, como son las que operan hoy en el sector financiero.

---

<sup>20</sup> Nos basamos en el concepto de «imperativo categórico» de Aristóteles.

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

También pensamos que, en la medida en que la cultura es en buena parte contingente a fenómenos que trascienden la actividad de los trabajadores y , a tradiciones organizativas más generales, esto lleva a que los “mandos” o los “no mandos” sean categorías –invariables en la cultura del mundo social bancario– o que pesen las cosmovisiones en torno al papel de la mujer y del hombre en la sociedad. Sin embargo, todas ellas condicionan las evaluaciones e incluso, como consecuencia, determinan en ciertas ocasiones orientaciones en la selección de puestos de los trabajadores.

En este aspecto, en cierta medida nos afiliamos a la Escuela de Aix<sup>21</sup> en el sentido de concebir la cultura como contingente de determinaciones societales, y esto nos llevan a que veamos la función de las evaluaciones de desempeño de una forma diferente a como se ven en los bancos.

Pensamos que las evaluaciones de desempeño pueden tener una utilidad en la medida en que pueden transformarse en una instancia de reflexividad y de sinceridad de los trabajadores (todos ellos) y de la organización en general. En última instancia, pueden darle a la gestión de los recursos humanos una mayor racionalidad y democratización a las decisiones propias de esta área. Y en este sentido, por último, la evaluación del desempeño como herramienta de gestión puede permitir de forma específica realizar un acompañamiento y un seguimiento de la transformación de la cultura en la organización.

## ANEXO

**Cuadro 1.- Presencia del BSCH en Latinoamérica**

| PAÍS DE DESTINO | NOMBRE DE LA ENTIDAD                                | EMPLEADOS | OFICINAS | EMPLEADOS POR OFICINA |
|-----------------|---|-----------|----------|-----------------------|
| Argentina       | Banco Río y Banco Tornquist                         | 7.329     | 386      | 18.99                 |
| Brasil          | Banco Santander Brasil y Banco Santander Meridional | 6.073     | 380      | 15.98                 |
| Bolivia         | Banco Santa Cruz                                    | 1.133     | 63       | 17.98                 |
| Chile           | Banco Santander Chile, Banco Santiago               | 14.234    | 401      | 35.50                 |
| Colombia        | Banco Santander Colombia                            | 2.883     | 179      | 16.11                 |
| México          | Banco Santander Mexicano, Banco Serfín              | 6.310     | 375      | 16.83                 |
| Paraguay        | Banco de Asunción                                   | 287       | 24       | 11.96                 |
| Perú            | Banco Santander Central Hispano                     | 2.404     | 106      | 22.68                 |
| Puerto Rico     | Banco Santander Puerto Rico                         | 1.916     | 79       | 24.25                 |
| Venezuela       | Banco de Venezuela / Grupo Santander                | 4.902     | 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), núm. 3, (enero de 2000).

<sup>21</sup> Siendo unos de sus mayores exponentes Maurice, Sellier y Silvestre (1987).

**Cuadro 2.-** Presencia del BBVA en Latinoamérica

| PAÍS DE DESTINO | NOMBRE DE LA ENTIDADE | EMPLEADOS | OFICINAS          | EMPLEADOS POR OFICINA |
|-----------------|-----------------------|-----------|-------------------|-----------------------|
| Argentina       | BBVA Banco Francés    | 4.968     | 348               | 14.28                 |
| Brasil          | BBVA Brasil           | 4.828     | 364 <sup>22</sup> | 13.26                 |
| Chile           | BBVA Bco. BHIF        | 1.851     | 88                | 21.03                 |
| Colombia        | BBVA Bco. Ganadero    | 4.858     | 290               | 16.75                 |
| México          | BBVA Bancomer         | 30.880    | 2.287             | 13.50                 |
| Panamá          | BBVA Panamá           | 209       | 12                | 17.42                 |
| Perú            | BBVA Bco. Continental | 2.152     | 198               | 10.87                 |
| Puerto Rico     | BBVA Puerto Rico      | 1.322     | 64                | 20.66                 |
| Venezuela       | BBVA Banco Provincial | 9.158     | 423               | 21.65                 |
| TOTAL           |                       | 60.226    | 7.351             | 14.78                 |

FUENTE: *Revista Crónica* (comunicación interna del Grupo BBVA): "BBVA América latina: el valor de la diversidad", núm. 4, (marzo de 2001).

**Cuadro 3.-** La evaluación de desempeño en el banco

Este banco ha presentado en Uruguay un formato de evaluación de desempeño para ser aplicado por determinados mandos a través de la escala jerárquica. La herramienta varía según que los evaluados tengan personal a su cargo o no (escala para mandos y escala para no mandos). Por ese motivo, la empresa presenta dos instrumentos, que son dos matrices de doble entrada que, en disposición de filas, presentan una serie de factores (que técnicamente pueden ser considerados variables) y que varían levemente entre las dos *grillas*, y en el plano vertical una serie de valores –insuficiente, aceptable, bueno, muy bueno y excelente– que, además, se puntuaban del uno al cinco. Cada recuadro de la matriz tiene una breve definición indicativa para el evaluador.

Las *grillas* de evaluación cuentan con dos factores comunes para el personal con mando y para el que no tiene mando –desempeño laboral y relaciones interpersonales–, y con dos factores diferenciadores que son la capacidad de organización y planificación y el liderazgo para los mandos, siendo la calidad del trabajo, la iniciativa y el criterio los factores que se evalúan sólo en el personal sin mando. El evaluador debe marcar para cada factor un recuadro y luego saca una media, una puntuación resumen de la evaluación. Paralelamente, deja fundamentado brevemente para cada factor la elección realizada de un recuadro y si desea usar el apartado "observaciones generales" para agregar cualquier otra impresión global del evaluado.

| FACTORES DE EVALUACIÓN PARA LOS MANDOS Y PARA LOS NO MANDOS |                             |
|---|-----------------------------|
| Factores para los mandos                                    | Factores para los no mandos |
| Desempeño laboral   | Desempeño laboral           |
| Liderazgo   | Calidad del trabajo         |
| Organización y planificación                                | Iniciativa y criterio       |
| Relaciones interpersonales                                  | Relaciones interpersonales  |

En cuanto a los evaluadores, quien evalúa es el mando inmediato superior que, en algunos casos, corresponde a cuadros argentinos y otras veces a cuadros uruguayos. Finalmente, todas las evaluaciones son supervisadas por un evaluador de mayor nivel y de origen argentino.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** En primer lugar, se reordenó la información en función de los evaluados, distinguiendo evaluaciones a mandos de evaluaciones a no mandos, y el sexo del evaluado. El objetivo fue reconstruir el sistema de categorías a través de las que se evalúa al personal. Reconstruidas los sistemas de códigos, se intenta estudiar la consistencia del mundo social bancario en función de la repetición de códigos de los distintos evaluadores; además de las fracturas de este mundo en función de tener mando o de no tener mando, se buscó detectar aquellas que provienen del sexo del evaluado.

<sup>22</sup> Con la finalización del plan de apertura de 200 oficinas, la red del BBVA Brasil se situará en 410: 369 oficinas de banca comercial, 31 de banca de empresas, 2 de banca corporativa y 8 de banca personal. Adicionalmente, hay que añadirle 47 puestos de asistencia bancaria y 430 cajeros automáticos. Sin embargo, el cuadro de personal se redujo a 4.778 empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- BANCO SANTANDER (1997): *Balance anual*.
- BANCO SANTANDER (1998): *Balance anual*.
- BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (2000): *Balance anual*.
- BECK, U. (1998): *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- CALMON ARRUDA (2000): *Qualificação versus competência*. (En [www.senac.br](http://www.senac.br)). (Última consulta 10-03-2004).
- CASTELLS, M. (1995): *La ciudad informacional, tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza
- CEPAL (2000): *Panorama social*. Santiago de Chile: Cepal.
- DUBAR, C. (1996): “La sociologie du travail face à a qualification et à a competence”, *Sociologie du Travail*, núm. 2, pp. 179-191.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- LUCENA, H. (1998): “El enfoque das relações relaciones industriais industriales y os los estudios laborales estudios laborais”, en E. de la Garza [comp.]: *Los retos teóricos dos estudos do traballode los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, pp. 141-56. (Colección Grupos de Trabajo CLACSO, Trabajo, sujetos y organizaciones laborales). Buenos Aires.
- LUHMANN, N. (1998): *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta.
- MAURICE, M. et al. (1987): *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania. Aproximación a un análisis societal*. Madrid: MTSS.
- MAURO, A. (2004): *Trayectorias laborales de las mujeres ocupadas en el sector financiero*. (Serie Mujer y Desarrollo, núm. 59). Santiago de Chile: Cepal, Unidad de Mujer y Desarrollo.
- PUCCI, F. (2004): *Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- QUIÑONES, M. (2004a): *De la problemática de la difusión a la comunicación: gestión de recursos humanos y globalización de las relaciones laborales en la banca multinacional*. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Publicaciones.
- QUIÑONES, M. (2004b): *Demandas de capacitación y formación para el trabajo en el sector de servicios financieros. Sesgos de género y evaluación por competencias*. (Serie Mujer y Desarrollo, núm. 60). Santiago de Chile: Cepal, Unidad de Mujer y Desarrollo.
- RUFFIER, J. (1998): *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*. Montevideo: OIT/Cinterfor/Inidet.
- SAINSAULIEU, R. (1991): “Les effects formation en entreprise”, en P. Carré y P. Caspar (1999): *Traité des sciences et techniques de formation*. París: Dunod.
- SUPERVIELLE, M.; QUIÑONES, M. (2000): “Los sistemas de evaluación de desempeño y su significación para los trabajadores”, en E. Agulló, C. Remeseiro y J.A. Fernández Alonso: *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones*. (Biblioteca Nueva). Oviedo.
- SUPERVIELLE, M.; QUIÑONES, M. (2003) “La incorporación del trabajador al trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control (la perspectiva de la Sociología del Trabajo)”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 9, núm. 15. Asociación Latinoamericana de Sociología do Trabajo.