

## XESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA BANCA ESPAÑOLA MULTINACIONAL

MARIELA QUIÑONES MONTORO / MARCOS SUPERVIELLE MILBURN

Departamento de Socioloxía  
Facultade de Ciencias Sociais  
Universidade da República

Recibido: 8 de marzo de 2005

Aceptado: 25 de maio de 2005

---

**Resumo:** O artigo aborda a problemática que xera a presenza dominante de empresas multinacionais españolas no sector financeiro de Latinoamérica en torno ao encontro dunha cultura corporativa global coas culturas locais.

Nun contexto de "globalización", tamén entendido como de sostido incremento da "reflexividade", o artigo pescuda como estas novas condicións sobre as que opera a xa centenaria orientación de capitais españois na rexión inflúe nas orientacións para a acción de todos os actores implicados.

Tras a revisión de varios estudos de caso en torno ás novas formas de xestión de recursos humanos que están difundindo estas empresas, o estudo conclúe que comprender as inconsistencias entre o que unha organización pretende lograr e a orientación das accións dos seus membros implica dar conta da acumulación de significados (cultura) producidos por todos os membros da organización. Así mesmo, observa que mentres os esforzos desas organizacións se orientan á posibilidade de manipular certas variables que gardarían unha forte relación co ambiente organizacional, estas non tomaron en conta este cambio nas condicións sociolóxicas sobre as que están intervindo para predicir os efectos da aplicación desas políticas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional / Xestión de recursos humanos / Empresas multinacionais / Sector financeiro / Investimento español directo / Socioloxía do traballo / Globalización / Reflexividade.

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

**Abstract:** The article describe and analyze 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 try response the question how these new conditions influences 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 his members implies identify all of meanings (culture) produced by all the members of the organization. Of the same form, observes that while the efforts of such organizations are orientated to the possibility of manipulating certain variables that would guard a strong relation with the environment organizational, these have not born 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

A presenza de empresas multinacionais nunca foi allea aos procesos de cambio en Latinoamérica. Así e todo, para comprender o significado, os efectos e as diná-

micas que imprimen hoxe estas empresas, cabe recoñecer rupturas e continuidades respecto de diferentes “estilos de intervención” no tempo que tiveron na rexión<sup>1</sup>.

Un aspecto fundamental é que, mentres que nos seus inicios Latinoamérica se situaba como “receptor” forzado a entrar no sistema mundial, estas mesmas sociedades hoxe xa non se comportan como simples sistemas pechados que responden pasivamente á influencia dunha contorna. Desde a caída das limitacións proteccionistas (fin do modelo substitutivo de importacións) e o concomitante efecto que iso produciu nos países da periferia –a inundación de produtos importados e o crecemento exponencial do investimento directo coa instalación de grandes consorcios multinacionais, entre outros–, os vínculos da rexión co exterior cambiaron notablemente, chegando a implicar, incluso, a propia subxectividade; a forma en que os individuos constrúen os seus referentes, tanto individuais coma colectivos.

Neste contexto, denominado desde as ciencias sociais como “modernidade tardía” (Beck, 1998), os países receptores sitúanse nun rol moito máis activo con respecto ás transformacións que difunden estas empresas (sobre todo organizacionais e de xestión), achegando novos significados, o que incluso pode introducir un cambio no sentido orixinal para o que foron pensadas esas innovacións.

Para os consumidores trátase dun insospeitado aumento das posibilidades de consumo, de acceso á información, ao coñecemento, ás tecnoloxías, etc.

Fronte a todos estes cambios, a socioloxía non permaneceu pasiva. O que esta disciplina tendeu a resaltar nos últimos anos como interpretación e, posiblemente, como efecto destas posibilidades ao alcance dos suxeitos foi a existencia dunhas condicións moito máis favorables para un incremento sostido da reflexividade. Esta reflexividade tradúcese en máis posibilidades para o desenvolvemento dunha maior capacidade de cuestionamento das normas e de novas formas de conexión entre o colectivo e o individual, ou deste último coa esfera social e política.

Esta nova forma de “estar no mundo (globalizado)” é válida en canto inflúe nas orientacións para a acción non só dos suxeitos individualmente considerados, senón tamén sobre as propias organizacións colectivas –tales como as corporacións multinacionais ou os sindicatos–, as cales polas razóns xa referidas acadarían unha maior capacidade de reflexividade.

Todo isto implicou un novo campo de problemática disciplinar en torno ás dinámicas sociais que emerxen deste encontro entre o capital transnacional (o global) e o traballo (que sempre é local). Isto, cando menos, en dous sentidos. En primeiro lugar, xa non se trataría de como se alcanzan modelos de conformidade coa norma,

---

<sup>1</sup> En principio, pódese estar de acordo con Lucena (1998, p. 142) cando cre recoñecer que a propia orixe de moitas das institucións ligadas ao mundo do traballo na rexión (sindicatos, relacións laborais, desenvolvemento dunha lexislación laboral) se atopa unida á consolidación das economías centrais no seu desenvolvemento capitalista e ás súas necesidades de expansión. Ese período estaría marcado pola necesidade de buscar materias primas de orixe primaria, o cal requiriría o establecemento dunha organización da produción que utilizara grandes continxentes de forza de traballo económica baixo relacións de dependencia.

senón como interpretar procesos de cambio que na maior cantidade de casos se desenvolven baixo o paradigma da alternativa e da contradición<sup>2</sup>. En segundo lugar, a disciplina enfróntase á necesidade de reconstruír un sistema conceptual que dea conta da ruptura do campo pechado que se pode resumir no “individualismo nacionalista” (Beck, 1998) implícito no concepto de estado-nación, e dar conta da existencia dun campo aberto sen claras fronteiras formais, físicas ou conceptuais.

O presente artigo afondará nestes procesos de cambio no contexto das empresas multinacionais. Logo de varios estudos de caso e de seguimento das investigacións feitas na rexión en torno ás novas formas de xestión de recursos humanos (políticas de capacitación, formación, avaliacións de desempeño, retribución, carreira, etc.) que están difundindo estas empresas (poñendo a énfase nas de orixe español que, como veremos, son as de maior presenza), e marcando as pautas de desenvolvemento dos sectores produtivos, chegamos a concluír que comprender as inconsistencias entre o que unha organización pretende lograr e a orientación das accións dos seus membros supón dar conta da acumulación de significados producidos por todos os actores implicados neste contexto de crecente reflexividade: directivos, traballadores, sindicatos, clientes, homes, mulleres, etcétera.

Observamos que, mentres os esforzos das organizacións financeiras españolas se orientan á posibilidade de manipular certas variables (culturais) que gardarían unha forte relación co ambiente organizacional, todo iso conformando unha trama conducente a maximizar os niveis de rendemento dos empregados e, ao tempo, a minimizar os niveis do que se consideran resistencias disfuncionais aos resultados organizacionais, estas organizacións non tiveron en conta este cambio nas condicións sociolóxicas sobre as que están intervindo.

Os achados destas investigacións pasan por dar conta da existencia de diversas fracturas que xorden da convivencia nas organizacións de diversas culturas, fracturas que lle van dando forma á “cultura enraizada”<sup>3</sup> nestas organizacións. Deses avances xorde unha explicación desas inconsistencias, posto que cuestionan a mirada epistemolóxica desde a que se estiveron manifestando estas organizacións no seu discurso, no sentido de querer orientar globalmente os procesos de cambio cultural.

Neste sentido, o texto comeza por presentar un breve panorama do investimento estranxeiro directo (IED) de orixe española en América latina, poñendo a énfase nas estratexias empresariais da banca na rexión. A selección do país é significativa polo seu peso, en tanto que é dos países que máis investimento directo realizou na rexión nas últimas décadas. A selección do sector tamén o é, na medida en que este é un dos sectores onde máis medrou ese investimento, ademais de ter en consideración que este é un dos sectores máis globalizados e onde a innovación en termos de

---

<sup>2</sup> Unha investigación empírica respecto a isto pode verse en Pucci (2003).

<sup>3</sup> No sentido que lle deron a este último concepto Glasser e Strauss na *Grounded Theory* como categoría que se desenvolve en permanente articulación co “mundo social” do que emerxe. Facemos notar que os autores e os tradutores se remiten sistematicamente á mesma metáfora: enraizada de “raíz”, fundada de “fundación” (no sentido da construción dun edificio).

estratexias de cambio organizacional por parte das empresas multinacionais é permanente.

Nun segundo apartado, o artigo entra de pleno na problemática antes sinalada, presentando diversos enfoques, discursos e os mencionados estudos de caso en torno á xestión de recursos humanos nestas empresas. Na medida en que no discurso destas organizacións está gañando terreo o concepto de “cultura corporativa” como conxunto de significados compartidos, vemos niso a oportunidade para destacar a importancia que desde a socioloxía reviste este concepto (o de cultura) para reducir as diverxencias entre as estruturas e as prácticas na construción dos mapas cognitivos que guían o propio acto do traballo.

## **2. ESTRATEXIAS EMPRESARIAIS DA BANCA ESPAÑOLA EN LATINOAMÉRICA**

Para as multinacionais o investimento en novas rexións tamén ten novas significacións. Xa non se trata de limitarse a operacións manufactureiras, nin estar dependendo dos baixos custos salariais para seleccionar onde instalarse, senón que cada vez é máis importante a penetración en novos mercados pola importancia que cobra a súa posición no interior do mercado mundial ou rexional. Neste sentido, cando menos en sectores como o financeiro, xa non sería tan importante establecer diferenciacións entre países do tipo das que distinguían entre “países que levan a cabo tarefas cualificadas” e aqueles “países que proceden a tarefas de montaxe de pezas”, senón entre aqueles “países integrados na estrutura produtiva organizada a escala mundial” e aqueloutros “países cuxa estrutura tecnolóxica non lles permite competir” (por moi baixo que sexa o nivel dos seus salarios).

Así mesmo, o dinamismo dos países periféricos e as súas posibilidades de atraer capitais foráneos dependería hoxe máis da súa capacidade de desenvolver a súa infraestructura tecnolóxica, en particular en termos de calidade da forza de traballo e en función dun bo nivel xeral de educación<sup>4</sup>.

Sen dúbida ningunha, o extraordinario crecemento dos fluxos de capital estranxeiro, en particular do IED, é a manifestación máis palpable da globalización, particularmente polo seu crecemento significativo na década dos anos noventa<sup>5</sup>. Para a rexión, os fluxos de investimento directo presentaron un extraordinario aumento no último decenio no que se multiplicaron preto de oito veces entre os anos 1990 e 1998.

---

<sup>4</sup> Neste sentido fundamental, a “nova división internacional do traballo” anunciada hai dúas décadas teríase feito “vella”, na medida en que o que aparece como estratexicamente importante é a capacidade de asimilación e a utilización de novas tecnoloxías como instrumentos de competitividade nunha economía mundial interdependente (Castells, 1995).

<sup>5</sup> A pesar do impacto da recente crise financeira internacional sobre os fluxos de capital, o IED cara a América latina mostrou un sostido dinamismo, cun aumento de case o 11%, ao pasar de 69 mil millóns no ano 1997 a máis de 76 mil millóns no ano 1998, e cunha estimación de case 86 mil millóns no ano 1999, superando aos países de Asia na distribución entre as rexións en desenvolvemento e moi distante do resto das rexións en desenvolvemento.

As fusións e as adquisicións, máis cás privatizacións, foron identificadas como o principal factor para este incremento para nada homoxéneo, pois concentrouse nos cinco países de maior tamaño económico relativo da rexión (que absorberon o 84% do total no ano 1998<sup>6</sup>). Polo que respecta á procedencia do investimento, a case totalidade provén dos Estados Unidos e da Unión Europea. Nos últimos anos, unha boa parte (máis da metade) proveu exclusivamente de España, que concentrou os seus investimentos en actividades financeiras, petróleo, telecomunicacións, transporte aéreo, enerxía (e moi pouco en empresas manufactureiras), seguida polos Estados Unidos, por Alemaña, por Francia e polos Países Baixos<sup>7</sup>.

Na maioría dos países, o sector cunha maior presenza española é o sector financeiro, e nel cómpre destacar a presenza dos bancos Bilbao Vizcaya-Argentaria (BBVA) e Santander-Central Hispano (BSCH), en crecemento constante desde a década dos anos noventa, facilitada pola estabilidade macroeconómica e polo crecemento sostido do que goza a economía española como consecuencia da súa integración en Europa, xerando excedentes que se orientan fundamentalmente ao investimento en Latinoamérica<sup>8</sup>.

Decidido a diversificarse territorialmente e a ter participacións maioritarias en todas as áreas xeográficas de intervención, “*consistente con nuestra estrategia de aumentar el peso de nuestra banca comercial, exportar nuestros sistemas de gestión y nuestra cultura de innovación y servicio a los clientes*”, o BSCH converteuse na primeira franquía de servizos e líder en Latinoamérica (Banco Santander, 1997, 1998).

A estratexia global do Banco foi resumida nalgúns piares que asentan a formación do que o Banco deu en chamar unha “*cultura de crecemento*”. Esta estratexia está centrada na creación dunha cultura orientada a incentivar o compromiso co accionista e co cliente (o que denomina “*unha cultura para crear valor*”). Para alcanzar ambos os dous obxectivos, a empresa sinalou a prioridade da innovación, tanto en produtos coma en novos servizos que marquen as pautas de consumo nestes países.

---

<sup>6</sup> No dito ano, o Brasil rexistrou a maior afluencia con preto do 42%, seguido por México cun 13%, mentres que a participación da Arxentina era dun 8%, a de Chile dun 6% e a de Venezuela dun 5,8%. Así mesmo, en relación coas modalidades, arredor do 60% correspondeu á creación de novos activos e o restante 40% á compra de activos existentes.

<sup>7</sup> De acordo cos datos do Ministerio de Economía y Hacienda, entre estes anos os fluxos anuais de IED española á rexión (excluíndo Panamá, Porto Rico e centros financeiros do Caribe) tiveron un incremento de máis do 1500% (pasaron de 780 a 12.600 millóns de dólares), sendo isto un reflexo do notable crecemento dos fluxos globais da IED española na década dos anos noventa. Entre os anos 1994 e 1998, a porcentaxe da IED global total española captado polas economías latinoamericanas aumentou desde un 55% ata un 72%.

<sup>8</sup> Así, nesta década os bancos españois fixéronse con case un terzo dos activos estranxeiros neste sector latinoamericano, superando a proporción dos bancos estadounidenses. De acordo coa CEPAL, os activos totais dos vinte maiores bancos estranxeiros en América latina reflicten un alto grao de concentración (45%) en tan só tres entidades financeiras. Polo que respecta ao Banco Santander-Central Hispano (BSCH), co tempo o banco converteuse na primeira franquía de servizos e líder en Latinoamérica. O Grupo integra neste continente, ademais do Banco, seis xestoras de fondos de pensións, dez xestoras de fondos de investimentos, oito compañías de seguros, nove casas de bolsa e nove sociedades de *leasing* e *factoring* que traballan con 48.400 empregados distribuídos en preto de 2.300 oficinas, segundo o número 3 (xaneiro de 2000) do informativo BSCH (comunicación interna do Grupo BSCH).

Enfrontados ao seu discurso<sup>9</sup>, non queda dúbida de que un dos piares sobre os que o SCH basea a súa política de expansión e crecemento para xerar valor é a xestión do seu persoal. Algo que reafirma unha e outra vez dicindo: *“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”*.

A estratexia do BBVA non dista moito da do Santander, aínda que a súa entrada en Latinoamérica é moi posterior. A primeira etapa desta integración péchase no primeiro semestre do ano 2000. Ao finalizar este exercicio, o Banco xestionaba uns activos totais superiores a 18 billóns de pesetas e unha base de máis de 20 millóns de clientes, atendidos a través dunha rede de 4.300 oficinas bancarias e un cadro de persoal próximo aos 65 mil empregados que, a finais do ano 2001, ascende a 98.600 aproximadamente, dos que dous terzos están localizados na rexión<sup>10</sup>.

Desde a perspectiva do Grupo, estas melloras na súa posición alcanzáronse por medio do desenvolvemento dunha estratexia que pode ser descrita sinteticamente en *“la implantación de una plataforma tecnológica común y unha marca única (...) esto significa que accedemos a unos esquemas de gestión comunes y a una forma de dirigir común, acorde con el modelo BBVA”*. Neste sentido, a principios do ano 2001 o BBVA lanzou o Proxecto CRE@ (*Capitalización, Rendibilidade, Eficiencia e @nticipación*) que comprendeu corenta plans de traballo comúns entre España e as filiais en Latinoamérica; xunto a isto, a expansión xeográfica en *“mercados con potencial de crecimiento, apunta al objetivo fundamental de constituir un grupo financiero global, capaz de proyectar el «expertise» local en los diferentes mercados en un modelo de carácter global”*<sup>11</sup>.

Se hai unha evidencia clara que xorde da análise da experiencia destes bancos españois en Latinoamérica é, sen dúbida, o carácter estratéxico que adquiriu o concepto de “cultura de empresa” como conxunto de significados compartidos nestas organizacións multinacionais. O recoñecemento en torno á organización da existencia dun grupo de valores e características distintivas volveuse “política estratéxica”. É neste esforzo no que adquieren notoriedade as prácticas (formación, avaliacións de desempeño, remuneración por obxectivos) e as políticas de xestión de

<sup>9</sup> Cabe precisar que a investigación utilizou como principais técnicas de recolección de datos as entrevistas en profundidade e a recompilación de documentos internos dos bancos.

<sup>10</sup> O factor decisivo para isto foi o peche da operación Bancomer e a súa fusión coa filial do Grupo BBVA en México, que deu lugar ao maior grupo financeiro do país. Para ter unha descrición acabada da presenza destes bancos en Latinoamérica, véxanse os cadros 1 e 2 do anexo.

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

recursos humanos (selección, capacitación, carreiras, retiro, relacións laborais), procesos considerados claves para lograr a identificación dos traballadores cos valores organizacionais.

Unha destas “accións específicas” con miras a unha implicación do traballador na empresa é a política activa de formación destas institucións. Expresada como “*incremento do potencial*”, tamén pode ser entendida como un mecanismo de construción de actitudes claves para a empresa coas que lograr efectos importantes tamén sobre o rendemento do traballador. A este respecto, o desenvolvemento de novas cualificacións e coñecementos volveuse indispensable e case que un requisito para a tarefa concreta de poñer en marcha os criterios operativos do Banco (atraer clientes, venderlles e ofrecerlles información acerca de toda a gama de produtos do Banco, etc.); criterios que parecen ser os que moven a estas empresas nos seus requirimentos 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).

O BBVA non se afasta desta liña de actuación. A este respecto, remarcamos o símil que atopamos entre as políticas dos dous bancos na énfase posta sobre a 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 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. PRODUCINDO CULTURA ORGANIZACIONAL

O que o discurso destes bancos está indicando son os esforzos que hoxe as organizacións financeiras españolas están poñendo na posibilidade de manipular cer-

---

<sup>12</sup> No ano 2000 o número total de horas de formación no BBVA foi de 1,7 millóns para todo o Grupo. A formación individual é a que experimentou un maior incremento e dentro desta a formación a distancia. Se analizamos a énfase posta nesta política país a país, atopamos que as principais accións na xestión de recursos humanos mencionadas polas xerencias das distintas filiais inciden nos plans de formación e na análise de capacidades e potencial.

tas variables (culturais) que gardarían unha forte relación co ambiente organizacional, coma un proceso conducente a maximizar os niveis de rendemento dos empregados e, ao tempo, minimizar os niveis do que se consideran resistencias disfuncionais aos resultados organizacionais.

Como consecuencia deste apoio, as súas formulacións focalízanse cunha especial énfase no individual, de modo que este discurso se centra nas relacións entre determinadas prácticas organizacionais de xestión de recursos humanos e as actitudes e condutas individuais, avaliando os seus resultados en termos das vantaxes competitivas que se derivan da implementación deses procedementos.

Este punto de vista pode ser asimilado ao que dentro da literatura se tende a recoñecer como achegamentos teóricos orientados cara a “modelos normativos”, interesados en atopar o conxunto de ferramentas (de selección, retención, avaliación, desenvolvemento e retribución) baseadas en “modelos óptimos” (*best practices*), desenvolvidas baixo a expectativa de que a súa implementación conducirá a unha forza de traballo con maiores niveis de satisfacción e de produtividade.

Desde esa perspectiva, a política de xestión de recursos humanos adoita converterse nunha sorte de “modelo” que carga co peso de prover aos empresarios de prácticas e políticas cunha certa utilidade económica<sup>13</sup>.

## 2.2. XESTIONANDO CULTURA LOCAL

Con todo, nos últimos anos a socioloxía tendeu a acumular estudos en torno ás dinámicas sociais que emerxen da posta en funcionamento destas ferramentas no seu contexto. Neste sentido, foi útil distinguir o estudo das ferramentas (globais) dos dispositivos (locais). Isto é, os referenciais normativos que difunden estas empresas e os tipos de arranxos que realizan os homes, obxectos, regras e ferramentas de control nun momento dado (Supervielle e Quiñones, 2000).

A hipótese sobre a que traballan estes estudos é que estas políticas institucionais non se producen nun baleiro senón que entran en interacción con rutinas institucionais xa instaladas, representacións acerca dos significados de normas de conduta, expectativas, prexuízos e sistemas de codificación e interpretación que xorden das experiencias particulares dos suxeitos. Ao seren estes elementos tamén expresións da cultura organizacional, confórmanse en pautas que actúan como marco de referencia que guía a organización das actividades, orienta a linguaxe e as actitudes postas en xogo, os criterios con que son desenvolvidas e avaliadas as ferramentas de xestión e inflúe sobre os seus resultados.

Profundar nestes aspectos parece pertinente desde o punto de vista organizacional na medida en que estes estudos están formulando que poderían existir algúns

---

<sup>13</sup> Na necesidade de xustificar estas recomendacións, o *management* apóiase en discursos cargados de conceptos tomados da psicoloxía, en especial na teoría da motivación baseada na existencia de diferenzas no rendemento dos empregados sustentadas na falta de satisfacción dalgunhas necesidades que a empresa deberá chegar a recoñecer, recompensando a súa satisfacción.

factores –fundamentalmente locais– que estean interferindo sobre aqueles resultados buscados e/ou previstos polo empresariado no deseño de políticas institucionais estratéxicas, forzando novos resultados, non previstos, que poden estar obstaculizando a suposta relación entre cambio organizacional e os resultados en termos de eficiencia, calidade, produtividade, etc. Estes efectos deberán ser tidos en conta.

Todo isto conduce a estas investigacións a unha reflexión crítica sobre as dinámicas sociolóxicas operantes na implementación destas prácticas de recursos humanos, e conduce a estes autores a interrogarse sobre as limitacións que poida ter este tipo de achegamento á realidade organizacional, xa sexa desde o punto de vista da eficiencia produtiva (Ruffier, 1998), xa en termos de produción e reprodución de significados cuxo valor para o desenvolvemento desta “cultura de empresa” podería ser cuestionable.

Enfoques coma estes oriéntanse directamente á crítica do carácter normativo da xestión de recursos humanos, así como á súa implementación nun conxunto de prácticas, formulando a expresa intención de tomar conciencia da necesidade de estudos reflexivos da xestión destes recursos.

### **2.3. A METAMORFOSE DO TRABALLO NO SECTOR FINANCEIRO**

Ao penetrar no discurso da xestión de recursos humanos destas empresas, comézase a ver que, xunto ao renovado papel que hoxe está adquirindo a política de selección de titulados académicos, parece despuntar un movemento progresivo orientado á “avaliación por competencias”.

Os novos contidos das entrevistas de selección do persoal, así como o desenvolvemento de entrevistas de avaliación de desempeño, as reunións case asiduas en torno aos responsables de sectores ou os propios cursos de capacitación interna no sector, estarían orientados a propiciar un contacto intenso e incluso unha relación persoal entre o empregado e os responsables da súa promoción, sustentándose nun modelo de desenvolvemento dunha lóxica de competencias.

Este modelo, orientado centralizadamente desde as casas matrices, ten a súa orixe histórica xustamente na tese da necesidade de recualificación dos traballadores no novo modelo económico. Así o ditan as normas de competitividade nun sector forzado, desde este punto de vista, a adaptarse a unha contorna marcada por rápidos e inesperados cambios.

O modelo de avaliación por competencias marca algunhas tendencias de cambio no sector que están indicando unha nova forma de concibir o traballo financeiro e, xa que logo, unha nova forma de construír a identidade profesional do traballador<sup>14</sup>. Algúns analistas destacan a tendencia á individualización das capacitacións

---

<sup>14</sup> Dubar (1996) é coherente con esta última idea ao afirmar que no modelo das competencias latexa a construción dun novo patrón de identidade, de recoñecemento e de valorización do traballo, que substitúe e neutraliza os valores constituídos sobre o modelo de cualificación anterior, tanto no que toca á identidade funcional e salarial como á cualificación profesional, nun movemento fortemente personalizado.

implícita neste modelo, desde o momento en que a selección e o recrutamento dos traballadores pasan máis pola súa cualificación profesional ca pola súa capacidade de mobilizar o conxunto das súas competencias no proceso de traballo. No modelo de competencia, a avaliación e o progreso do individuo están relacionados non co cargo ou co posto –como o foi no modelo de “avaliación por tarefas” característico do traballo claramente taylorizado do período anterior–, senón coa avaliación e coa recompensa polo seu desempeño individual<sup>15</sup>.

Así e todo, cando estudamos a posta en funcionamento dos plans de capacitación e avaliación dos desempeños nas filiais destes bancos, os resultados non son tan lineais nin indican que o cambio orientado polas empresas non atope inconvenientes para ser asimilado. As rupturas e continuidades do modelo de competencias co modelo de cualificación que lle precedeu como ferramenta de xestión dos recursos humanos, son postas en discusión por estes estudos.

#### 2.4. “CULTURA ENRAIZADA”

Supervielle e Quiñones (2003) realizan unha investigación na que analizan polo miúdo a posta en funcionamento dunha avaliación de desempeño dun destes bancos nunha das filiais da rexión<sup>16</sup>. Nela os autores analizan as avaliacións que o banco presenta a través de dous instrumentos ou *grelas* de avaliación; unha será aplicada entre o persoal con xerarquía (mandos) e outra entre o persoal sen xerarquía (non mandos). Neste sentido, a distinción entre mando e non mando, metodoloxicamente falando, refírese a unha simple variable de corte entre dúas subpoboacións que posúen distintas capacidades e competencias. É dicir, aquelas que son específicas á acción de dirixir, e aquelas que se teñen se non se cumpre esta función.

Isto levou a pensar aos investigadores que, na medida en que estas dimensións están estandarizadas e son aceptadas maioritariamente polas empresas como unha distinción simplemente formal, esta pode non ter sempre un contido real, é dicir, non aproximarse a categorías xerárquicas substantivas na subxectividade dos bancarios, distincións do mundo social bancario<sup>17</sup>.

Para coñecer se isto é así, os autores inicianse nunha metodoloxía de análise cualitativa de busca destas categorías, por un lado, e de análises dos resultados numéricos das avaliacións para detectar tendencias ou outros resultados implícitos por outro<sup>18</sup>. Nesta análise chegan aos seguintes resultados.

<sup>15</sup> Para un desenvolvemento destas posicións, véxase Calmón Arruda (2000).

<sup>16</sup> No momento do estudo o Banco xestiona a súa filial desde a Arxentina, pero a súa localización física está no Uruguai.

<sup>17</sup> No anexo realízase unha breve explicación da ferramenta (matriz de avaliación de desempeño) analizada.

<sup>18</sup> Cabe anotar que o Banco só realiza o segundo procedemento. É dicir, toma as puntuacións outorgadas polo avaliador ao avaliado en cada un dos factores considerados como variables ordinais (en total catro factores que puntúan do 1 ao 5, desde insuficiente a moi bo), e, tras realizar a media, obtén a nota final. O seu tratamento numérico implica que o desempeño sexa considerado en si mesmo como unha “variable índice”. Este procedemento estatisticamente está tratando unha variable de orde como de natureza continua.

En primeiro lugar, analizan os datos cuantitativos e atopan que sistematicamente os avaliadores (sempre mandos) cando avalían a outros xerarcas cualifican con notas máis altas. É dicir, a comparación de medias para un e outro grupo dá como resultado unha diferenza significativa entre os dous grupos, sendo maior a media do grupo con mando.

En segundo lugar, analizan os comentarios vertidos polos avaliadores ao seleccionar a puntuación en cada factor (cabe anotar que este comentario é case de rigor na avaliación como forma de xustificar ante o avaliado a cualificación, ademais de funcionar como un mecanismo de transparencia da cualificación). Por medio desta “análise de contido”, os investigadores empezan a observar que nas “avaliacións a mandos” hai unha consideración máis individualizada do avaliado que cando se avalía os non mandos. Neste último caso, a avaliación é notoriamente menos precisa e máis distante. Fundamentalmente, cando se avalía un mando avalíase individuos “individualizados”, mentres que a avaliación a non mandos avalía con referencia o que denominaron “individuo-masa”.

Por último, chegouse a corroborar esta diferenza de énfase nas avaliacións en que, mentres os mandos se autoavaliaban facendo referencia a “competencias”, cara aos non mandos había unha moita maior consideración das tarefas e avaliábase a súa correcta realización. Este punto articula co anterior, pois a avaliación por competencias é moito máis individualizante, mentres que a avaliación por tarefas supón unha consideración moito máis colectiva do avaliado<sup>19</sup>. Isto é, distínguese unha “avaliación ao traballo” dunha “avaliación de tarefas”.

A combinación destas tres dimensións é o que lles outorga elementos de convicción bastante fortes para que asocien a distinción entre persoal con mando e sen mando á coexistencia de dúas culturas de traballo neste mundo social do bancario. Non se trata, xa que logo, dunha simple distinción metodolóxica senón dun auténtico “corte de clase” no mundo social bancario, “cultura” que se explica continxentemente pola propia organización do mundo bancario.

A primeira dimensión que, por anoxía, denominan “taylorista” mira fundamentalmente o traballo en función das tarefas consideradas illadamente; e a segunda céntrase nunha mirada máis holística e reflexiva do traballo. Estas dúas culturas, non explícitas, implicarían metacriterios de avaliación moi diferentes. Nun caso importaría a correcta realización das tarefas, e no outro os resultados, a capacidade de resolver problemas. Dito isto, cómpre sinalar que a cultura “taylorista” é hoxe minoritaria e en franco retroceso, pero era maioritaria na inmensa maioría dos traballadores do sector financeiro da rexión, moito menos dinámico e moito máis pechado ata non hai demasiado tempo. Moitos dos actuais traballadores formáronse

---

<sup>19</sup> A análise é moi minuciosa e constata que as avaliacións establecen unha diferenza na riqueza de verbos utilizados nas avaliacións dos mandos, riqueza en termos de variedade e de sutileza nas distincións con respecto ás avaliacións dos non mandos, o que sería indicativo dunha vontade de diferenciar e de individualizar nas avaliacións dos primeiros.

nesa cultura e iso non só se percibe nas avaliacións senón que guía os resultados destas.

Un segundo exemplo tomámolo das análises que a partir destas mesmas avaliacións e das políticas de formación e capacitación nestas empresas realizara Quiñones (2004a, 2004b) a partir dun estudo comparativo no que ao Uruguai se lle agregan a Arxentina, Chile, Costa Rica e O Salvador. As súas conclusións son converxentes con aquelas ás que chega Mauro (2004) na análise de xestión de traxectorias laborais no sector financeiro de Chile. Outro punto de encontro é que ambas a dúas agregan como achega a estes estudos a perspectiva de xénero.

Desde o privilexio outorgado a esta mirada, ambos os dous estudos converxen en demostrar que, a medida que se ascende na escala xerárquica, é máis estraña a presenza da muller nestes cargos. Mauro subliña a persistencia nestes bancos de diferentes graos de discriminación de xénero, os que se observan en momentos críticos tales como a incorporación, a promoción e a capacitación, concluíndo que este é o resultado da acción conxunta dunha complexa rede de factores tales como a cultura empresarial, as imaxes de xénero e as normas sociais propias da orde de xénero predominantes nos momentos claves da traxectoria laboral das persoas: incorporación ao mercado laboral e, neste caso, aos servizos financeiros en particular; a identificación dos cargos para os cales cualifican unhas e outros; a promoción e capacitación; a persistencia nestas institucións de incongruencias entre un discurso empresarial moderno non discriminatorio e prácticas, actitudes e comportamentos onde prevalecen os estereotipos do propiamente feminino e do propiamente masculino.

Quiñones (2004b), retomando a análise realizada con Supervielle (Supervielle e Quiñones, 2003), indaga qué categorías son as que lle permiten ao banco xustificar estas distincións que volven constituírse en categorías substantivas (traballos femininos vs. traballos masculinos) que guían a dinámica destas organizacións financeiras. Nesta procura atopa que a perspectiva das competencias pode estar sendo aplicada de forma non neutral –sempre de acordo co contexto–, podendo nalgúns casos quedar o seu significado atado a unha división sexual do traballo. Entre os aspectos que cómpre remarcar hai que subliñar que, mentres estas ferramentas se insiren en estruturas organizacionais máis ou menos sólidas, dado que as avaliacións se reafirman nestas divisións (persoal con ou sen xerarquía) poden iniciarse procesos ben comprendidos desde a socioloxía a través da metáfora da “profecía autocumprida”: xa que as habilidades se definen a partir dos roles asignados e/ou asumidos por homes e mulleres, remátaselles asignando características e habilidades a posicións de acordo coas características dos seus ocupantes.

Finalmente, as avaliacións en vez de detectar a existencia ou a carencia de competencias –un dos obxectivos explícitos desas ferramentas de xestión– poderían rematar contribuíndo a ratificar unha división de actividades asignadas a cada sexo, ao seu espazo, carreira, remuneración e outros aspectos ligados ao traballo, e así reproducir a desigualdade.

Eses traballos, ademais de servir como ilustración á nosa hipótese en torno á existencia de certas inconsistencias inherentes ás ferramentas de xestión de recursos humanos que difunden estes bancos, refiren a capacidade que teñen eses procesos de xerar rexeitamento e desconfianza por parte dos actores nacionais, elementos que moitas veces poden levar ao fracaso da ferramenta ben porque caian en desuso ou ben porque permanezan como inoperantes.

Son traballos coma estes os que veñen confirmar unha xa coñecida tese da socioloxía das organizacións (Sainsaulieu, 1991): os traballadores posúen dispositivos de avaliación que preceden á aplicación das ferramentas de xestión. Todo traballador posúe unha avaliación das súas fortalezas e debilidades en canto ao seu traballo como ao traballo dos demais, e estes confórmanse na interacción diaria establecendo criterios, valores, certezas, crenzas, prexuizos, etc., que enraízan nas organizacións, construíndo identidades e, sobre todo, cultura. Esta identidade (profesional) é previa ao uso de calquera dispositivo, e diferenza e xerarquiza aos traballadores “obxectivando” os seus saberes e as súas capacidades para asumir problemas. Esta identidade nace do sentimento dos traballadores, individualmente considerados, de sentirse superiores ou inferiores a outros traballadores, das súas carencias e do seu valor.

O feito de ter en conta esta realidade (sociolóxica) parece fundamental á hora de comprender estas organizacións, xa que elas mesmas son as que lles imprimen dinámica a estas avaliacións; neste caso, unha dinámica que non necesariamente foi prevista (desordes) no dispositivo de xestión que están aplicando as empresas financeiras, podendo incluso interferir no éxito con que estas sexan implementadas.

Por outra parte, o que si producen é unha oportunidade moi grande para a reflexión. Eses momentos abren a oportunidade para que os membros da organización avalíen e comparen no tempo os modos de exercicio da autoridade, para que os “avaliados” se realicen preguntas sobre o seu traballo e o dos outros, para que avalíen, se autoavalíen e constrúan preguntas sobre o futuro do seu oficio ou do seu servizo, xerando mecanismos de regulación propios que inciden sobre a propia dinámica do traballo. Estes mecanismos veñen interferir sobre as rutinas e as estruturas de avaliación experta existentes.

### 3. CONCLUSIÓNS

O que avaliamos, xa que logo, é unha diverxencia entre a visión e o significado que as empresas multinacionais lle dan á xestión do “recurso humano” en termos de procesos culturais e de resultados esperados e o que realmente se obtén ou sucede nos contextos en que estas se articulan.

A visión empresarial estaría referíndose á “cultura” coma unha variable. O seu discurso tende a indicar que “alguén na organización *posúe* a cultura organizacional”. Máis aínda, a cultura é tratada no rol de variable independente, de modo que é posible “difundir” unha cultura, importala á organización pola vía dos seus mem-

bros, ou “producir” un membro desta cultura –inculcando valores, linguaxe e rituais–, tal e como se faría un produto nun proceso de produción de bens ou de servizos. Para lograren estes resultados, outórganlle un papel central á coordinación centralizada desde a casa matriz da xestión de recursos humanos. Isto significa privilexiar un tipo de relación lineal do cultural co organizacional, situando esta última relación como receptora dunha cultura.

Como xa afirmamos, a idea subxacente a este concepto positivista de cultura é a existencia de variables (culturais) que poderían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar os niveis de rendemento dos empregados. Este achegamento é claramente visible en estudos que sinalan a utilidade de animar aos empregados a aumentar o sentido da individualidade e da autonomía, algo que é posible materializar no uso de estratexias de altas recompensas, tales como as retribucións en función do rendemento, o uso de avaliacións de desempeño, a xestión de carreiras e outras técnicas de xestión de recursos humanos. Tamén pode ser asimilado ao que dentro da literatura se tende a recoñecer como achegamentos teóricos orientados cara a “modelos normativos”, máis interesados en atopar o conxunto de ferramentas desenvolvidas baixo a expectativa de que a súa implementación conducirá a unha forza de traballo máis satisfeita e produtiva.

Con esta clara orientación positivista e con base nun forte realismo ontolóxico, como sustento destas teorías atoparíase a necesidade de explicar e predicir o que sucede no mundo social laboral buscando regularidades e relacións causais entre os seus elementos constituíntes. A análise do discurso practicado sobre os textos e as entrevistas realizadas nestes bancos españois deron conta desta necesidade.

Unha segunda perspectiva tende a presentar a “cultura” como algo que emerge dun proceso de interacción social. Os seus enunciados presentan un punto de vista fenomenolóxico que se refire ao concepto de cultura como enraizada nesas prácticas, concepto que hai que chegar a interpretar para entender os construtos e expresións humanas nas organizacións.

A cultura é entendida, desde esa perspectiva, como “categoría cognitiva”<sup>20</sup> (en oposición a variable), de modo que só se fai posible aprehendela como “*medio de comunicación simbólicamente generalizado*” (Luhmann, 1998), e a organización sería unha cultura en si mesma. Neste mesmo sentido, as culturas xa non serían variables creadas que operan externamente senón que emerxen dun conxunto de momentos concorrentes en organizacións observadas como sistemas de interacción (dentro doutras correntes sociolóxicas poderíamos pensar en sistemas de comunicación) e das condicións para que estas interaccións se sosteñan.

Esta postura encerra, polo tanto, unha enorme crítica á mirada epistemolóxica anterior, pois volvería sumamente cuestionable que a dirección poida intervir de

---

<sup>20</sup> Baseámonos no concepto do “imperativo categórico” de Aristóteles.

maneira unilateral e con éxito sobre os procesos de cambio cultural. Pola contra, formula que estes xorden da acumulación de significados producidos por todos os actores implicados: directivos, traballadores, sindicatos, clientes, homes, mulleres, etcétera, que lle van dando forma á “cultura” enraizada nas organizacións. Isto indica que, probablemente, non nos atopemos cun concepto unitario e homoxéneo de cultura senón máis ben coa existencia de múltiples culturas que, ademais, poidan ser altamente continxentes, tanto polo “efecto societal” como pola velocidade dos cambios no ambiente externo e interno das organizacións (o que leva a recoñecer a rápida variabilidade dos significados que producen os actores).

Para levaren a cabo este obxectivo, os autores propoñen unha análise polo miúdo dalgunhas ferramentas de xestión de recursos humanos “en funcionamento” nos seus contextos reais. Por medio da observación, por exemplo, de plans de capacitación e doutras ferramentas ligadas ao desenvolvemento destes (avaliacións por desempeño), os seus estudos logran mostrarnos de forma contextualizada, a partir da experiencia de varios países latinoamericanos, cales son os resultados subxacentes á súa implementación. Xustamente, a partir deste carácter comparativo que sempre ten a definición moderna de cultura permítense poñer a énfase na existencia de diversas culturas e afirmarse no argumento de que a filiación de determinadas posicións a determinadas culturas é continxente e reflexiva. De aí que opoñan unha visión universalista-comparativa de cultura cunha visión pluralista e continxente, máis adecuada a unha socioloxía do traballo nas organizacións modernas, como son as que operan hoxe no sector financeiro.

En síntese, pensamos que a perspectiva de concibir as ferramentas de xestión nunha lóxica de cambio (manipulación) de cultura –na perspectiva positivista antes mencionada– o que pode xerar finalmente é o aumento do grao de incerteza dos traballadores e de tensión e malestar na organización. De feito, a falta de eficiencia das ferramentas fai que sexan abandonadas e despois retomadas e “corrixidas”, de tanto en tanto, para volver comezar o ciclo outra vez.

Tamén pensamos que, na medida en que a cultura é en boa parte continxente a fenómenos que transcenden a actividade dos traballadores e a tradicións organizativas máis xerais, isto leva a que os “mandos” ou os “non mandos” sexan categorías –invariables na cultura do mundo social bancario– ou que pesen as cosmovisións en torno ao papel da muller e do home na sociedade. Con todo, todas elas condicionan as avaliacións e incluso, como consecuencia, determinan en certas ocasións orientacións na selección de postos dos traballadores.

Neste aspecto, en certa medida afiliámonos á Escola de Aix<sup>21</sup> no sentido de concibir a cultura como continxente de determinacións sociais, e estas lévanos a que vexamos a función das avaliacións de desempeño dunha forma diferente a como se ven nos bancos.

Pensamos que as avaliacións de desempeño poden ter unha utilidade na medida en que poden transformarse nunha instancia de reflexividade e de sinceridade dos

---

<sup>21</sup> Sendo uns dos seus maiores expoñentes Maurice, Sellier e Silvestre (1987).

traballadores (todos eles) e da organización en xeral. En última instancia, poden darlle á xestión dos recursos humanos unha maior racionalidade e democratización ás decisións propias desta área. E neste sentido, por último, a avaliación do desempeño como ferramenta de xestión pode permitir de forma específica realizar un acompañamento e un seguimento da transformación da cultura na organización.

## ANEXO

**Cadro 1.-** Presenza do BSCH en Latinoamérica

PAÍS DE DESTINO	NOME DA ENTIDADE	EMPREGADOS	OFICINAS	EMPREGADOS POR OFICINA
Arxentina	Banco Río e Banco Tornquist	7329	386	18.99
Brasil	Banco Santander Brasil e 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 Serfin	6310	375	16.83
Paraguai	Banco de Asunción	287	24	11.96
Perú	Banco Santander Central Hispano	2404	106	22.68
Porto Rico	Banco Santander Puerto Rico	1916	79	24.25
Venezuela	Banco de Venezuela / Grupo Santander	4902	205	23.91
Uruguai	Banco Santander Uruguay	929	67	13.87
Total		48.400	2.265	21.37

FONTE: Informativo BSCH (comunicación interna do Grupo BSCH), núm. 3, (xaneiro de 2000).

**Cadro 2.-** Presenza do BBVA en Latinoamérica

PAÍS DE DESTINO	NOME DA ENTIDADE	EMPREGADOS	OFICINAS	EMPREGADOS POR OFICINA
Arxentina	BBVA Banco Francés	4968	348	14.28
Brasil	BBVA Brasil	4828	364 <sup>22</sup>	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
Porto Rico	BBVA Puerto Rico	1322	64	20.66
Venezuela	BBVA Banco Provincial	9158	423	21.65
TOTAL		60226	7351	14.78

FONTE: *Revista Crónica* (comunicación interna do Grupo BBVA): "BBVA América Latina: el valor de la diversidad", núm. 4, (marzo de 2001).

<sup>22</sup> Coa finalización do plan de apertura de 200 oficinas, a rede do BBVA Brasil situarase en 410: 369 oficinas de banca comercial, 31 de banca de empresas, 2 de banca corporativa e 8 de banca persoal. Adicionalmente, cómpre engadirle 47 postos de asistencia bancaria e 430 caixeiros automáticos. Así e todo, o cadro de persoal reduciuse a 4.778 empregados.

**Cadro 3.- A avaliación de desempeño no banco**

Este banco presentou no Uruguai un formato de avaliación de desempeño para ser aplicado por determinados mandos a través da escala xerárquica. A ferramenta varía segundo que os avaliados teñan persoal ao seu cargo ou non (escala para mandos e escala para non mandos). Por ese motivo, a empresa presenta dous instrumentos, que son dúas matrices de dobre entrada que, en disposición de filas, presentan unha serie de factores (que tecnicamente poden ser considerados variables) e que varían levemente entre as dúas *grillas*, e no plano vertical unha serie de valores –insuficiente, aceptable, bo, moi bo e excelente– que, ademais, se puntuaban do un ao cinco. Cada recadro da matriz ten unha breve definición indicativa para o avaliador.

As *grillas* de avaliación contan con dous factores comúns para o persoal con mando e para o que non ten mando –desempeño laboral e relacións interpersoais–, e con dous factores diferenciadores que son a capacidade de organización e planificación e o liderado para os mandos, sendo a calidade do traballo, a iniciativa e o criterio os factores que se avalían só no persoal sen mando. O avaliador debe marcar para cada factor un recadro e logo saca unha media, unha puntuación resumo da avaliación. Paralelamente, deixa fundamentado brevemente para cada factor a elección realizada dun recadro e se desexa usar o apartado “observacións kerais” para agregar calquera outra impresión global do avaliado.

FACTORES DE AVALIACIÓN PARA OS MANDOS E PARA OS NON MANDOS	
Factores para os mandos	Factores para os non mandos
Desempeño laboral	Desempeño laboral
Liderado	Calidade do traballo
Organización e planificación	Iniciativa e criterio
Relacións interpersoais	Relacións interpersoais

En canto aos avaliadores, quen avalía é o mando inmediato superior que, nalgúns casos, corresponde a cadros arxentinos e outras veces a cadros uruguaios. Finalmente, todas as avaliacións son supervisadas por un avaliador de maior nivel e de orixe arxentina.

**METODOLOXÍA DE TRABALLO:** En primeiro lugar, reordenouse a información en función dos avaliadores, distinguindo avaliacións a mandos de avaliacións a non mandos, e o sexo do avaliado. O obxectivo foi reconstruír o sistema de categorías a través das que se avalía o persoal. Reconstruídos os sistemas de códigos, inténtase estudar a consistencia do mundo social bancario en función da repetición de códigos dos distintos avaliadores; amais das fracturas deste mundo en función de ter mando ou de non ter mando, buscouse detectar aquelas que proveñen do sexo do avaliado.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BANCO SANTANDER (1997): *Balance anual*.  
 BANCO SANTANDER (1998): *Balance anual*.  
 BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (2000): *Balance anual*.  
 BECK, U. (1998): *¿Que 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 la qualification et à la compétence”, *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 relacións industriais y os estudos laborais”, en E. de la Garza [comp.]: *Los retos teóricos dos estudos do traballo hacia el siglo XXI*, pp. 141-56. (Colección Grupos de Trabajo CLACSO, Trabajo, sujetos y organizaciones laborales). Bos 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/Cintefor.
- 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 effets formation en entreprise”, en P. Carré e 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 e 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*, ano 9, núm. 15. Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.