

Sistemas de relaciones laborales y procesos de globalización en la banca: claves de encuentro con el discurso multinacional

MARIELA QUIÑONES

Muchos son los acontecimientos de trascendencia histórica que han transformado el paisaje social en este fin de siglo pero uno que ha tenido una importancia mayúscula ha sido el proceso de globalización y de regionalización de las economías y, con él, los consecuentes procesos de apertura de los mercados, la diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital, la intensificación de la competencia internacional, la integración de los mercados financieros y las transformaciones económicas y culturales —como el creciente individualismo— que acarrearán estos procesos. En el marco de todos estos acontecimientos los científicos sociales asistimos a una especie de debilitamiento. No solo se ha empezado a hablar de crisis del trabajo, conceptos como «nación», «estado», «clases» también están en crisis y, con ellos, instituciones (sindicatos, relaciones laborales) íntimamente ligados a ellos.

En este contexto las empresas multinacionales (MNCs) cobran una importancia mayúscula y devienen el principal agente de estos cambios adquiriendo un rol preponderante como factor difusor e innovador de los modelos de gestión, de producción y de relacionamiento en el mundo. Las MNCs con una posición mucho más ventajosa que otras en la carrera por la competencia, desarrollan nuevas tecnologías y productos, ensayan nuevas formas

de organización y de gestión y utilizan todos estos elementos como factores importantes de competitividad. Las herramientas de gestión de recursos humanos (HGRH) son uno de estos recursos. En tanto MNCs, estas empresas utilizan estas herramientas con las que contribuyen a informar de la filosofía y una percepción del mundo social muy influida por sus experiencias en los países de origen que nutren a los empresarios en el resto del mundo.

Tal problemática pertenece a un debate que se encuentra en el centro de interés de los teóricos de las relaciones laborales europeas en los últimos diez años (Ferner y Hyman; Evans y Lorange, p.e.). Tales investigaciones sugieren que las diferentes formas de estructura organizacional de las MNCs tienen diferente implicación en la coordinación internacional de las políticas de gestión de los recursos humanos y de relaciones laborales. En general, ellas sostienen que las compañías etnocéntricas son probablemente, firmas innovadoras en los países en que ellas operan, mientras que las firmas poliocéntricas, son probablemente, firmas adaptadas a los ambientes en que actúan. Es decir, las primeras son consideradas en tanto agentes de la globalización de las relaciones laborales en tanto las segundas se adaptarían a los modelos locales. En torno a este diálogo se empiezan a diferenciar dos grandes estrategias de explicación:

las tesis de la convergencia y las tesis de la divergencia.

En este trabajo estamos interesados en profundizar en los procesos de globalización como posibilidad. Pero, claro, nuestro enfoque se aleja notablemente de estas perspectivas para pensar a estos fenómenos desde la *complejidad* (Luhmann, N; Morin, E.). En efecto, sostenemos que los sistemas de relaciones laborales deben ser concebidos como espacios enormemente complejos y dinámicos, que suponen un proceso de selección entre sistema y entorno, selección de "informaciones", cuyos contenidos son el resultado de procesos de negociación que suponen hacer "partícipe" a otros de esta información y la aceptación o no del contenido comunicado. Como espacios atravesados por comunicaciones, donde lo que se comunica, no sólo es elegido, sino compartido y, en su caso, "comprendido" y, a la vez, puede ser siempre objeto de rechazo o aceptación.

En tal caso diremos que las nuevas HGRH se están transformando en el medio de comunicación generalizado que tienen estas empresas en el mercado mundial. Parafraseando a Supervielle (1999) diremos que son la bisagra entre lo micro y lo macrosocial, el mecanismo de construcción de lo global en el ámbito local. En tanto "comunicaciones" más que como "transmisiones".

Como consecuencia nos ha parecido adecuado ajustar el léxico a nuestras convicciones y abandonar toda referencia en términos de "difusión". Porque como todo concepto, también el de "difusión" genera en su uso ciertos efectos y sostiene y remite a otros discursos. Por ejemplo, a una concepción del poder sinónimo de imposición en oposición a negociación, a una realidad reconocida como preexistente a los actores y nunca una construcción social. En tal sentido se ha propuesto apartarnos de este término, más cercano a una visión monocausal y estática de los procesos, para adoptar una posición

más constructorista, tal cual lo ha propuesto la *teoría del actor red* (Callon, Latour, Law, Singleton, Brown, Lee, por ejemplo)¹, introduciendo el término "traducción".

Un abordaje de esta naturaleza pretende dar más juego a los actores, quienes pueden tener intereses diversos y entrar en conflicto. Y es en este sentido que cobran especial relevancia en este estudio las "significaciones" que los diferentes actores dan a las distintas propuestas de los cambios que presuponen adoptar una u otra HGRH y sus consecuentes comportamientos. Del sentido que los actores le den a estos procesos dependerá el éxito o el fracaso de la traducción de estas prácticas, es decir, de las expectativas puestas en ellas (Supervielle, M.; 1999), pero también de ellos dependerá el sistema de relaciones laborales a construir.

En consecuencia, nos proponemos señalar como la centralidad de los recursos humanos y del cambio cultural en el discurso gerencial de las nuevas lógicas organizativas no puede ser pasado por alto en el análisis de la implementación de los cambios organizativos que afectan en tanto aspectos a las relaciones profesionales. El cambio más sustantivo es la construcción de los conceptos de "trabajo" y de "trabajador" alrededor de ideas tales como "cooperación", "consenso", "consentimiento mutuo", "colaboración de la fuerza de trabajo".

De tal planteo surgen varios puntos a desarrollar. En primer lugar, como consecuencia de todos estos acontecimientos, diremos que los sistemas de relaciones laborales empiezan a "globalizarse", es decir, empiezan a transformarse en la medida en que reciben las influencias del entorno global². En tal

¹ Véase, Domènech-Tirado (1999), comp..

² Si bien el tema a profundizar es la "globalización no significa que la globalización sea un hecho "sin relativos", "que afecta por igual a todos los sistemas sociales". Sin embargo

sentido se nos plantea el problema acerca de cómo *fixar los límites y las condiciones de posibilidad de sistemas de relaciones profesionales pertenecientes a un entorno local que se organizan con referencia a un entorno global*.

De esta perspectiva surgen dos niveles de interacción a ser analizados. El primero parte del estudio de la interacción de los objetivos multinacionales y la realidad dentro del sistema organizacional. En este plano es necesario contrastar el discurso estratégico de la gestión de los recursos humanos de la casa matriz, entrar en el ámbito de los efectos buscados y de los no buscados, de analizar los procesos de comunicación del *management* entre sí. De ver como la gestión internacional es capaz de *traducir* el sentido inicial de estas políticas (convencer, imponer, negociar) y cómo la gerencia local es capaz de asimilar, comprender, cambiar o, bien, rechazar su significado. Quedan establecidos dos sentidos que comunican entre sí: el de las políticas, creadas como un discurso estandarizado con un sentido preciso que, como discurso, se encuentra en constante proceso de resignificación, y el que le otorga la casa matriz, dándole un sentido preciso, que desnaturaliza el sentido inicial para otorgarle uno en función de determinados usos y efectos buscados. Pero por otro lado también está el sentido que le otorgan las gerencias, que es un sentido igualmente construido. Se profundizará aquí lo que se ha dado a llamar "*formas de coordinación al interior de la empresa multinacional*".

El punto de partida será, entonces, un sistema de relaciones laborales donde las relaciones son, por definición, relaciones asimétricas: relaciones de dominación que están implícitas y subsisten a la clásica relación de clase en las relaciones entre naciones, siendo varios los mecanismos que los sistemas organizacionales tienen para mantener la comunicación en el sistema de relaciones laborales. Entre ellos, le asignamos un rol fundamental al

lenguaje como vehículo del discurso³ de la gestión de los recursos humanos como medio que expresa la ideología y los valores como mecanismos reflexivos del sistema.

Quedará por analizar en futuros artículos, el segundo nivel de análisis, el de la interacción y las prácticas concretas en el medio local. En este nivel deberemos considerar a todos los sentidos construidos alrededor de las nuevas herramientas pero principalmente el que le otorgan los trabajadores, individual y colectivamente considerados.

En definitiva, con el planteo de la necesidad de considerar estos dos niveles de análisis queremos dejar planteado que la construcción de la globalización se logra a través de la convergencia de varios niveles, individuales y colectivos, nacionales y multinacionales, adquiriendo una significación sistémica.

Estudio de caso

El estudio ha sido ilustrado a través del caso de un banco español con filial en Uruguay: *Banco Santander*. Por eso partimos del análisis de un conjunto de textos que contienen entrevistas a directivos de la empresa MNC, tanto en su país de origen como en el de destino, a trabajadores y sindicalistas; completado con el uso de los textos originados al interior de la empresa: informes y comunicaciones escritas por los actores.

Se ha elegido el sector bancario porque es un sistema productivo que, además de tener una fuerte tendencia a la privatización y la extranjerización, cuenta con sistemas de relaciones laborales que se encuentran en un momento de fuerte

reconocemos que su retórica penetra en instituciones que parecían completamente cerradas dentro del marco de influencia del Estado.

³ Entendemos por discurso una práctica social constituyente y constitutiva de relaciones sociales en las que sistemáticamente y permanentemente los objetos de los que hablamos (Fairclough).

adaptación a estas nuevas herramientas de gestión que imponen las MNCs. Y es que el sistema financiero es una de las ramas más globalizadas.

A tales efectos nos preguntaremos: *¿Qué programa de coordinación internacional se ha fijado el Banco?; ¿cómo y por qué las estrategias de recursos humanos son desarrolladas al interior de la organización?; ¿Cómo es posible la unidad de acción de la empresa MNC al interior de los sistemas locales de relaciones laborales?.*

La unidad de las diferencias: procesos de centralización-descentralización en la empresa multinacional

Es profundizando en la esfera del discurso de los directivos de la MNC que parece posible afirmar que el *modelo de coordinación internacional* que se construye se encuentra marcado por un doble proceso simultáneo de centralización del control y descentralización de la gestión, en una jerarquía que es bastante negociada, de la que resulta un sistema homogéneo, integrado y, a la vez, jerárquicamente controlado.

La *centralización del control y la autoridad* gestionada a través de la internacionalización de los cuadros directivos (P.e., de las 11 designaciones internacionales de la casa matriz en enero del 98, 6 eran en Latinoamérica) se ve complementada por la responsabilización de los resultados y el desarrollo de las operaciones concretas en las subsidiarias en un movimiento hacia la integración — muy parecido a lo que Forsgren (Ferner; 1993) llama “*internacionalización de segundo grado*”—: “*estamos obligados a gestionar más eficientemente nuestros recursos aprovechándonos de todas las sinergias posibles; afrontar procesos decisivos de centralización del control y descentralización de la gestión; a apoyar nuestras actividades comerciales en centros de servicio gestionados bajo principios de bajo coste y a implantar*

procesos innovadores para la admisión, administración y recuperación de los riesgos” (Especial Junta 98).

Se trata de un *proceso de división-nalización* en que cada división dirige por sí misma operaciones teniendo la responsabilidad de sus propios resultados financieros, en contraste con la casa matriz, quien sigue centralizando la dirección estratégica. Sería posible establecer un símil entre el tipo de coordinación que asume el Banco y lo que Perlmutter (Evans y Lorange; 1989) ve como un “*gran proyecto de coordinación internacional de las estructuras y estrategias corporativas*” que se aleja del modelo tradicional de compañía etnocéntrica hacia alguna forma de “*poli-centrismo*” —más coherente con las posibilidades de competir e incrementar la competitividad en ambientes locales que introducen variables que escapan en cierto sentido al control central.

Al respecto el director del Banco en Uruguay dice: “*Nosotros somos un banco absolutamente autónomo en este tipo de decisiones (refiriéndose a la reestructura de los servicios internos del Banco, la profesionalización de su personal y la detección de los nuevos productos que necesitan los clientes)*” (revista ESTRATEGIA, 1990).

Ahora bien, pero ¿qué justifica la elección de este modelo? En primer lugar, parecería que tal estrategia *permite formas de control abiertas a temas de estrategia organizacional*: p.e. reducción de costos pero también políticas de calidad, rentabilidad, etc.

Esto no le impediría al Banco *hacer comparación sistemática entre filiales autónomas* en este tipo de decisiones programando estrategias concretas orientadas a un “*control local de los riesgos*” para aquellas que obtengan resultados más bajos, siendo una forma de controlar las decisiones acerca de dónde permanecer, dónde seguir invirtiendo o dónde retirarse. Como ejemplo, la institucionalización por parte del *Área Internacional del Grupo de*

encuentros anuales a nivel de directivos de recursos humanos a efectos de cumplir con las políticas propuestas por la *headquarter*.

Por otra parte tal estrategia le devolvería al *headquarter* también una mayor capacidad de acción. Por ejemplo, la casa matriz no se opone a que la filial llegue a acuerdos con los trabajadores sobre nuevas formas de organización del trabajo, promoción o formación, etc. siempre que se respeten los niveles presupuestarios establecidos por ella y estos acuerdos signifiquen realmente mejora de los resultados.

La matriz siempre podrá asimilar estas prácticas en el caso de que le resulten eficaces y tratar de imponerlas en el resto de las filiales en una segunda instancia.

Pensando esta explicación desde una posición teórica sistémica pasaría que *la empresa MNC plantea una determinada relación con el entorno otorgando un significado al sistema, definiendo sus comunicaciones y su estructura interna, en la medida en que le permite imponer una perspectiva de orden. En tal caso, no sería tan importante para la empresa la cuestión de fijar un "programa" determinado sino el modo en que la elección de un "programa" adecuado le otorga el control sobre la producción de servicios bancarios en las diferentes filiales abierto a los principios de control del riesgo que le impone la competencia dentro de un entorno global.*

Por otro lado, y más allá de esta explicación situada a un nivel *micro*, que parece muy convincente en tanto fuerza favorable a la convergencia de las relaciones laborales, encontramos una explicación que se impone si pensamos en las características atribuidas al sector financiero de apertura e integración, donde la competencia no puede ser restringida a un nivel nacional; en tal caso parece como más probable una coordinación donde el control y la autoridad permanecen a un nivel internacional porque la estrategia es altamente globalizada.

El discurso de la gestión de los recursos humanos: los actores de la traducción

En primer lugar distinguiremos entre *políticas* y *prácticas*. En tanto las primeras fueron consideradas como el "*marco ideológico estratégico*", es decir, el *marco discursivo*, que en su uso constituye los objetos de los que se habla, *estos últimos serán el conjunto de prácticas concretas por las cuales se expresa una determinada política y el conjunto de sujetos a los que se les atribuye un conjunto de responsabilidades en la implementación de las mismas.* Esto nos conduce a la distinción de tres momentos: el discurso, su concreción en prácticas y los sujetos que él construye.

Empezaremos por los sujetos, ya que su definición o, mejor dicho, su interdefinición, nos permite articular nuestra exposición con las etapas de la teoría de la traducción: (fundamentalmente, interés, enrolamiento e implicación) como momentos del un proceso de comunicación, además de que nos permitirá ir perfilando los principales rasgos del discurso *MNC*.

A) EL MANAGEMENT

Cuando el Banco busca seleccionar su *management* orienta su búsqueda a un trabajador "*identificado con los valores de la empresa*". A tales efectos tiene dos posibilidades: o bien, recurre a la transferencia de recursos desde la casa matriz, o bien, realiza un proceso de reclutamiento de potenciales directivos en las filiales y se encarga de su específica socialización para el cargo. El poder organizacional dependerá de su capacidad para desarrollar una política adecuada de reclutamiento y movilidad de directivos.

Es por eso que en este ámbito el poder organizacional ve su posibilidad de crecer junto al desarrollo del poder personal —el "*poder basado en las carreras*" (Luhmann; 1986). La capacidad de influencia del poder personal es por definición muy grande en aquellos trabajadores que quieren "*abrirse paso en la*

organización" y, haciendo uso de esto el Banco buscará a aquellos individuos que "mejor se ajustan a los intereses de la empresa": aquellos que más contribuyen a la necesidad de consenso que está en la base de este interés, aun reconociendo que se trata de un consenso impuesto. Por esto, si bien este poder se basa en la contingencia y es contingente la participación en el proceso de comunicación, el reclutamiento a cargos directivos es menos contingente al estar asociado al desarrollo de esta particular identidad y adherir a los valores de la empresa. Se trata de la "socialización y adoctrinamiento en los valores corporativos del Banco de altos potenciales y desempeños dentro de la organización".

Sin embargo, el poder organizacional en circunstancias de fuerte competitividad se ve muy cuestionado por la incertidumbre de que otras empresas puedan reclutar sus altos directivos en su propio mercado interno. Para ello desarrolla políticas de recursos humanos diferenciadas; algo parecido a los que Evans y Lorange (1989) describieron como una "jaula de oro de incentivos" que se concreta en el "Manpower Plan", "dirigido a aquellas personas que no queremos que la competencia los pueda atraer".

Es decir, la rigidez de los criterios de selección a los que se encuentran sometidos estos altos directivos consiste en premiar a aquellos individuos que hacen un uso positivo para la organización de las fuentes de poder que ésta pone a su disposición. De este modo, el interés es anterior al reconocimiento que la empresa hace de estas personas.

Se trata de "selecciones controladas", por las cuales todos tienen el derecho de llegar a ser directivos, pues en última instancia todos se encuentran afectados y constreñidos en sus acciones por el discurso de la implicación, pero tanto la dirección como los trabajadores saben que no todos pueden hacerlo al mismo tiempo.

Resumiendo, el *management* deviene pieza clave en la que se sostiene el

poder organizacional y es a través de su *enrolamiento* (de sus roles asignados), que el Banco vehicula su discurso, impone prácticas, convence, negocia. Será el *management* quien en el uso de las reglas organizacionales y camuflado en las políticas de recursos humanos llevará adelante con éxito el proceso de *traducción*.

B) LOS TRABAJADORES

La definición del empleado sin duda ha tenido que modificarse junto al cambio que conlleva la implementación del cambio de gestión. Dentro de este plan el Banco reconoce que esto no es posible si no establece un cambio de relación hacia adentro, con lo que llama su "cliente interno". La premisa es: "los clientes son la base del negocio, hay que poner el énfasis en lo que constituye la diferencia con el resto de las entidades de la competencia: el factor humano". En consecuencia, ha tenido la necesidad de redefinir su pertenencia a la organización, fijar desde un nuevo punto de vista su observación del trabajador y su construcción. Se trata de un cambio radical de su discurso hacia el trabajador.

Por parte del trabajador la respuesta es admitir estas prácticas en la medida en que estén de acuerdo con los objetivos individuales que están en la base de su identidad como trabajador y como profesional: mejora del salario, de su cualificación, aumento de la formación, ascensos en la carrera profesional, etc. En la medida en que las prácticas de recursos humanos cubren estos intereses no hay duda que los trabajadores reconocen la necesidad de su implementación y así lo entienden las dos partes: "Sé lo que quiero y la empresa me prometió que si sigo así en dos años me promoverá" (Entrevista a trabajador); "Es evidente que todo profesional necesita que su eficacia sea valorada periódicamente." (Documento *Reconocimiento y Progreso*, Bco. Santander)

Esto obliga a los trabajadores a redefinir su relación con el resto de los

actores, a enfrentarse, en cierta manera, con sus compañeros, en competencia profesional en la carrera por el ascenso y la retribución. El trabajador empieza a definir su identidad profesional.

Con respecto al sindicato, los trabajadores consideran que en la implementación exitosa de estas prácticas de gestión pueden surgir beneficios que están de acuerdo con sus intereses (individuales y profesionales) y reconocen que estos beneficios los recibe de la empresa y no del sindicato. El trabajador desarrolla en este caso una fuerte identidad de empresa y también individual: identidad que se expresa en la proyección individual de un proyecto de vida, de opciones individuales de consumo e incluso, de proyecto de movilidad social individual para él y su familia.

Tres identidades que de alguna manera entran en competencia con la tradicional identidad de clase. Se trata, sin embargo, en términos de la teoría de la traducción, del “*punto de paso obligado*” por el que debe transitar el trabajador ante la disyuntiva de aceptar o no la implementación del cambio propuesto. Y esta elección significa necesariamente un momento de cambio de identidad. Llegados a este punto la empresa tiene mucho más fácil que antes el *interés* y el *enrolamiento* del trabajador en tanto “*consenso sin discusión*”. Mediante un conjunto de acciones (formación, retribución variable, reconocimiento y progreso laboral a través de los sistemas de evaluación de desempeño) logra redefinir sus identidades y que accedan a participar en sus proyectos de cambio.

La disidencia es una posibilidad pero definitivamente a costa de renunciar a los beneficios que van unidos a su participación en el proceso de comunicación interna. La contracara de estas políticas es una sujeción al poder discrecional del Banco. Aparecen entonces modelos de legitimación de la disconformidad a través del desarrollo de canales de expresión

directa (la encuesta de Clima Laboral, la Entrevista de Apreciación durante la Evaluación del Desempeño, el servicio de atención e información al empleado) que se convierten ellas mismas en prácticas participativas que contribuyen a la conformidad y que reafirman el uso de canales para las tensiones alternativos a los tradicionales canales de comunicación sindical.

C) EL SINDICATO

El sindicato será en la definición que hace el Banco lo que Luhmann llama el “*tercero excluido*”; un actor que queda en el entorno del orden de la comunicación. La contracara de la exclusión será la inclusión del trabajador individualmente considerado como la otra instancia de la relación laboral. Para un directivo del Banco: “*las políticas de recursos humanos generan menos espacios para la actividad sindical. Los modelos de relaciones laborales están cambiando. Es una tendencia mundial que se visualiza en el descenso de las tasas de afiliación*”.

Pero, claro, esto tiene sus limitaciones. Con lo que el Banco tendrá un reconocimiento hacia el sindicato pero siempre dentro de los márgenes que fija la ley: contraparte del convenio colectivo, obligaciones de información periódica, canales abiertos de comunicación sindical y, en su caso, participación en instancias paritarias.

Algunas claves de encuentro con el discurso de la gestión de los recursos humanos

Las implicaciones políticas e ideológicas que se derivan de la expansión de este discurso y de la constitución de estas prácticas y sujetos como vemos son amplias. Destacaremos algunas en tanto se constituyen en los *códigos* que se quieren imponer en los Bancos.

a) En primer lugar, cobra importancia el tipo de “*visión del mundo*” que se transmite, la forma en que son definidos y

narrados los problemas que se mencionan y la presentación de los mismos como fenómenos implicados en una relación lineal entre trabajo individual-resultados de la empresa. Las omisiones parecen bastantes significativas. La ausencia de mención de las relaciones de poder hace que se nuble el panorama en el que va a perfilarse la acción de la empresa. No se identifican las condiciones a partir de las cuales se propone al trabajador empezar a trabajar para producir los cambios. No hay lugar para el conflicto y es aquí donde adquiere relevancia la dimensión participativa de las relaciones que se crean a través de unas prácticas que promueven un clima de diálogo y consenso.

b) Otro efecto central en términos políticos es el relacionado a las características de los sujetos que construyen, el tipo de actor que está creándose y sustentándose a través de éste. Es aquí donde adquiere relevancia la dimensión individual y cada vez más economicista a través de la construcción del trabajador como “cliente interno”. Los premios y los reconocimientos son acotados a su dimensión individual. La participación se encuentra orientada al diálogo directo con el trabajador volviéndose una forma de participación en competencia con formas de participación colectivas en el plano de la definición de las identidades. Esto contribuye a abandonar la idea de que el trabajo y los procesos de trabajo son colectivos y articulan el trabajo de múltiples trabajadores de distinta jerarquía en el tiempo y en el espacio.

c) En tercer lugar, observamos que, si bien se logra transparencia en los criterios y los trabajadores ven reducir muchísimo la arbitrariedad de sus superiores, la empresa mantiene el control sobre puntos que podrían volverse potencialmente relevantes para las carreras individuales. Si bien el trabajador gana poder al poder participar de sus propias fuentes, no tiene el control sobre el contenido temático. Y, si bien, los criterios ganan en objetividad, éstos sólo se limitan al “reconocimiento”

de lo que el trabajador ha hecho. No lo es en términos de competencia: lo que el trabajador es capaz de hacer, o de su potencial: lo que el trabajador es capaz de llegar a hacer.

En definitiva, esta filosofía fracasa en la elaboración de un nuevo concepto de trabajo y de una organización que supere las reglas rígidas y las jerarquías que han caracterizado otros modos de organización ante las que pretenden ser críticas. Fracasa en su intento de pensar la interdependencia de los elementos al interior de la organización y su concepto de trabajador. Lo que se impulsa con esto es, por el contrario, una progresiva individualización que, si es llevada al extremo, llevaría a la negación del sistema de relaciones laborales. Es lo que se llama “mecanización progresiva”: incremento del aislamiento de los elementos en funciones que no dependen más que de sí mismos, por lo tanto, creciente individualización (Zarifian, P. 1996). Por lo tanto, los modelos de gestión de recursos humanos culminan en una paradoja terrible: la individualización creciente y el retorno a una situación puramente mecánica.

Límites de posibilidad de un sistema de relaciones laborales “local” o las condiciones que hacen posible un sistema de relaciones laborales “global”

Hemos ya arribado a la descripción de los principales mecanismos de reducción de la complejidad que creemos pueden ser dos claves fundamentales para entender la actuación del Banco en los países de destino. Estos son:

a) lo local como funcional a lo global: Dijimos que la empresa al fijar un programa, está buscando una selección adecuada que le otorgue el control sobre determinados efectos (riesgos) que impone el entorno global. Y que lo importante no es entonces el origen de estas prácticas, sino de qué manera estas prácticas autónomas que desarrollan las filiales son eficaces a estos propósitos y, en tanto esto, en qué medida es posible desarrollar a partir de

ellas un código universal de aplicación a los datos ambientales. Cualquiera de ellos puede esperar que la empresa admita una práctica local y de este modo dejar al libre albedrío de las unidades la decisión sobre una práctica u otra, pero la empresa siempre podrá decidir sobre la eficiencia de estas prácticas, ya que sus fuentes de poder se encuentran en la jerarquía.

b) neutralización de la voluntad de los trabajadores considerados individual o colectivamente. Dijimos que la empresa al fijar un código y al fijar las condiciones bajo las cuales se aplica ese código está concibiendo a estas prácticas como comunicación dirigida por el código. Pero, aun cuando se trata de una comunicación que se inicia a partir de una decisión unilateral no queda adecuadamente descrita si se piensa que consiste simplemente en "imponer" unilateralmente unas prácticas. Se trata de un proceso en donde tanto la empresa, como el trabajador deben movilizarse para conseguir alcanzar sus propósitos. Un proceso en el que la empresa intentará "desplazar a los actores locales de las relaciones laborales".

Nuestra respuesta es que el mecanismo que la empresa encuentra para lograr el *desplazamiento* es convertir tales prácticas en medios de comunicación simbólicamente generalizados. La efectividad del discurso está en limitar el ámbito de selección de los actores locales: en neutralizar la voluntad de los trabajadores y no necesariamente en doblegarla: "Hago horas extras porque firmé el contrato de plena dedicación" o porque "la empresa me prometió que en dos años ascendería". Con su enrolamiento en la comunicación el trabajador queda sin buscarlo limitado en su capacidad de acción y con ello también queda limitada la capacidad de acción de los sindicatos que les representan.

Por otra parte hemos dicho que el trabajador gana en transparencia con relación a estas políticas. Pero esta expansión de las fuentes de poder pueden ser

entendidas también como una limitación a su acción en la medida en que el trabajador se compromete a participar en estas prácticas que llevan implícito el control de ciertos riesgos. Así su aceptación implica la "atribución" al trabajador de la responsabilidad sobre el control de esos riesgos. P.e., de los efectos para el futuro de la empresa de posibles conflictos que puedan surgir en la relación laboral o, por el contrario, de los efectos para el control de estos riesgos de mantener una actitud de compromiso e identificación con los valores de la empresa.

Por otra parte, pero esta vez partiendo de la realidad de la interacción analizada con la cultura bancaria uruguaya pudimos constatar el desarrollo de otros tres mecanismos que sin duda deberían ser generalizables al nivel de estrategia multinacional. Se trata de:

c) el desplazamiento de las fronteras del sistema de relaciones laborales para integrar las comunicaciones de terceros actores. La capacidad de incidencia política de las MNCs en los contextos locales es uno de los factores que en forma colectiva estas empresas utilizan para reafirmarse y neutralizar la contingencia de lo local. El uso de esta posibilidad lo observamos cuando los bancos uruguayos quieren cuestionar el sistema de relaciones laborales que sostiene la presencia del sindicato, especialmente el actual convenio colectivo. Al extender las fronteras del sistema de relaciones laborales para permitir la entrada de las cámaras empresariales y de los otros bancos extranjeros el Banco logra definir el conflicto dentro de un ámbito mayor y así, no dejarlo restringido al estrecho ámbito de la empresa —lo que le presentaría en una posición de debilidad frente a otros bancos capaces de sacar ventajas de la situación. El conflicto deviene entonces conflicto de visiones, entre los principios individuales que quieren imponer los bancos extranjeros a través de los sistemas de gestión que comparten con sus casas

matrices y los principios colectivos del sindicato a los que “*atribuyen*” la responsabilidad por los riesgos a que se ven sometidos las empresas; entre determinados significados antisindicales que la empresa quiere darle a sus políticas de gestión de recursos humanos y la búsqueda de una resignificación de su función por parte del sindicato. Se trata de un conflicto por los códigos que deben guiar la actividad bancaria y que deben plasmarse en los convenios.

d) la reducción de la complejidad de lo bancario a favor de una complejización de lo financiero: Esta estrategia no es ajena al uso de la posibilidad de ampliación del margen de acción que tienen los bancos dentro de los cada vez más comunes procesos de “holdinización” y descentralización de las actividades bancarias que acompañan a la globalización de lo financiero. A partir de 1996 el Banco ha adquirido otras cinco empresas orientadas a diversas actividades: fondos previsionales, tarjetas de crédito, administración de fondos y seguros. Pero lo importante es que ha logrado levantar a través de grandes operaciones de subsidios las rentabilidades de todas ellas frente a, en principio, bajos niveles de adhesión, llevándolas a posiciones de liderazgo en el mercado. Así, al tiempo que mantiene un conflicto muy agudo con el sindicato, refuerza su imagen de fuerza y solvencia y legitima su actuación ante la opinión pública y las autoridades financieras locales. Paralelamente aprovecha esta expansión para extender sus prácticas de gestión a todo el ámbito de empresas bajo control corporativo del Grupo. De este modo el Banco logra extender sus códigos a un universo que va mucho más allá de las fronteras del propio Banco hacia estas otras empresas. Al tiempo que el sindicato queda restringido en su capacidad de influencia al ámbito de la actividad bancaria tradicional.

e) el uso de la confianza como mecanismo para extender su campo de

acción: Se hace fundamental aquí insistir en cómo el Banco logra erosionar (*desplazar*) a un sindicato que ha alcanzado una posición muy fuerte respecto al sistema bancario local. Es justamente apelando a la noción de *confianza* —que en los últimos tiempos se ha transformado en una categoría sociológica central, que el Banco logra estos objetivos.

Recordemos que para Luhmann la confianza aparece siempre frente al problema de la doble contingencia de la acción. Para este autor, toda comunicación se encuentra basada en un mecanismo obvio y en apariencia irrelevante muy unido al concepto de expectativa: la *confianza*. Así entiende que “*quien posee la confianza extiende su potencial de acción*”. De acuerdo a esto, se puede decir que la empresa hizo uso de aquellos mecanismos que le otorgaran *confianza* frente a las autoridades financieras y políticas locales, que le permitiera construir consenso en torno a su actuación.

Reflexiones finales:

Si bien los procesos de globalización de los sistemas de relaciones laborales están aún en ciernes y, esto pone límites en cuanto a la capacidad de aventurar conclusiones, hay, sin embargo, algunos rasgos de estos procesos que deben ser remarcados.

Más allá de no existir dudas acerca del éxito con que estos modelos de gestión *globales* son desarrollados, ya que están imprimiendo un cambio notable en las relaciones laborales locales, la globalización muestra su carácter ambivalente. A la vez que hace posible formas que permiten la extensión del poder de los trabajadores hasta un punto que antes era impensable alcanzar en las organizaciones, revela que esta situación no es nada si la comparamos con el crecimiento del margen de acción que encuentran estas empresas *MNCS*.

La situación se revela como un conflicto de visiones; entre unos actores nacionales que intentan imponer los

principios colectivos en las relaciones de trabajo que están siendo transformadas sobre la base de principios individualistas que imponen las MNCs desde sus casas matrices. Tal conflicto puede ser entendido como un conflicto que no tiene su origen en el contenido de estas prácticas—incluso el sindicato cree hoy que ellas se revelan como la única salida sobre la que pueden construirse los sistemas de relaciones laborales en la actualidad— sino en el significado que se le atribuirá a estas prácticas.

Sin embargo, para imponer un sentido es necesario reducir la complejidad que impone la selección de este contenido informativo. Y para que tenga lugar esta operación de reducción es necesario aceptar, en principio, su oportuna complejización. *El problema a nuestro entender y, esta es la conclusión de este trabajo, es que las empresas MNCs—tal es el caso aquí ilustrado— no aceptan la necesaria complejización del sistema que supone el intercambio con el entorno local.* La complejidad es lo que constituye el rasgo propio de los sistemas y que los constituye como poderosos sistemas autorreferentes. Al negarla, las empresas están imponiendo los principios de la simplificación por encima de los de la complejización. Complejización que surge de la posibilidad de integrar otras visiones guiadas por principios que no serán los mismos que los que guían a las empresas MNCs. Es, en el enfoque metodológico de Luhmann, la negación del principio de diferenciación interna que se encuentra en la base de cualquier definición de sistema y sin la cual no puede haber comunicación.

Por último, recordar que estas nuevas estructuras de significación que se construyen bajo el supuesto de que los intereses divergentes de los trabajadores pueden cambiar, o bien, pueden cambiar de referencia, y que suponen riesgos similares, también generan riesgos derivados de su aplicación. Por eso pensamos que, aunque el sindicalismo se encuentre en esta

situación ambivalente, su reconstrucción no es del todo imposible, máxime en el caso uruguayo en el que existe una historia de sindicato fuerte. Pensamos que el sindicato, tras experiencias como a las que le somete este Banco español, debe volver su acción más reflexiva. Es decir, los sindicatos a la vez de que deben hacerse conscientes de su situación actual y de la complejidad del mundo financiero, deben reintroducir la información que le brindan las prácticas empresariales en su propia práctica cotidiana. Deben estar atentos a todos aquellos mecanismos que despliegan las empresas, para poder asimilarlos en su actividad cotidiana. Esperamos que este trabajo contribuya a esta reflexión.

Bibliografía

- CALLON, Michel (1986) "Algunos elementos para una sociología de la Transducción: la domesticación de las vieiras y los pescadores de la bahía de St. Brieuç", en *Sociología de la Ciencia y la Tecnología*. IRANZO, M; BLANCO, R.; GONZALEZ DELA FE, T.; TORRES, C. y COTILLO, A. editores. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid (1995).
- DOMÈNECH, M. y TIRADO, F. Comps. (1999) "*Sociología Simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*", Gedisa. Barcelona.
- Evans, P. y LORANGE, P. (1989) "The two logics Behind Human Resource Management", in EVANS, DOZ, LAURENT (eds) *Human Resource Management in international firms. Change, Globalization, innovation*. Basingstoke, Macmillan.
- FAIRCLOUGHT, N. (1989) "*Language and Power*". London. Ed. Loughan.
- _____ (1992) *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- FERNER, A (1993) "Multinational

Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issues". Paper for European Community Human Capital & Mobility Conference on Multinational and Human Resource Management. Barcelona, 19-21 de noviembre.

- FERNER, A. y HYMAN, R. (1994) "New frontiers in European industrial relations", Blackwell, Oxford.
- LATOUR, Bruno (1983) *La science et ces réseaux. Génèse et circulation des faits scientifiques*. Paris. La Découverte / Conseil de l'Europe / Unesco.
- LUHMANN, N. (1998) *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Editorial Trotta. España.
- (1996) *Poder*. Anthropos. Universidad Iberoamericana. España.

----- (1995) *Confianza*. Anthropos. Universidad Iberoamericana. España.

----- (1984) *Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General* Ed. Alianza Editorial, 1991. Madrid, España.

- SUPERVIELLE, M. (1999) "Herramientas de gestión de recursos humanos y su significación para los trabajadores". Documentos de trabajo N° 51. Depto. De Sociología, FCS., Montevideo.
- ZARIFIAN, P. (1996) "El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción". Universidad de la República. Unidad de Relaciones y Cooperación con el sector productivo. Serie Documentos de trabajo n°7, Montevideo.♣

Resumen

El artículo pretende ser una contribución al debate surgido en los últimos años en torno los cambios que vienen afectando a los sistemas de relaciones laborales bajo las condiciones que impone la globalización. A tales efectos nuestra mirada se centra en la acción de las empresas multinacionales y el desarrollo por estas empresas de nuevas herramientas de gestión de recursos humanos como factores de competitividad. Sostenemos que estas herramientas se convierten en el medio de comunicación generalizado de estas empresas globales en el mercado mundial. Tal análisis se ve ilustrado por un estudio de caso en el sector financiero, un sector, sin duda, de los más globalizado. Con él nos proponemos dar cuenta a través de un enfoque sistémico luhmanniano del ámbito global que caracteriza al desarrollo de estos sistemas explicando sus discontinuidades y los conflictos generados en el encuentro de lo local con lo global. Intentaremos explicar el proceso por el cual lo global se impone como marco que pone límites a las condiciones de posibilidad de un sistema de relaciones laborales construido alrededor de una cultura local y como este proceso no se realiza sin el necesario ajuste con los actores locales y sin las necesarias tensiones. ♣

Palabras claves: trabajo, relaciones laborales, herramientas de gestión, globalización, banca