



**Escuela Interdisciplinaria
de Altos Estudios Sociales**
IDAES_UNSAM

Universidad Nacional de San Martín
Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales
Maestría en Sociología Económica

**Tesis: “El trabajo bancario y el impacto de la digitalización
financiera en la estructura laboral de los bancos privados en
Argentina. Banco Santander (2011-2019)”**

Alumna: Estefanía Belén González Guardia

Director de Tesis: Pablo Míguez

Índice	P 2
Introducción	P 5
CAPÍTULO I: La importancia de las finanzas en la vida económica y social de las personas	P 12
1.1 Financiarización económica y social como marco interpretativo de la situación actual.....	P 13
1.2 Financiarización en América Latina y Argentina	P 20
1.3 Breve recorrido histórico de los cambios laborales bancarios	P 22
1.3.1 Concentración, centralización e internacionalización de la banca	P 24
1.3.2 Tercerización y flexibilización laboral.....	P 26
1.3.3 Tecnología, reorganización del trabajo y negociaciones colectivas.....	P 29
Cierre de capítulo e introducción del capítulo 2	P 32
CAPÍTULO II: Situación nacional: trabajador bancario en Argentina, sujeto en transformación	P 34
2.1 Situación del sector bancario en Argentina.....	P 35
2.2 La regulación del BCRA sobre el impacto tecnológico en el sistema financiero ...	P 41
2.3 Tres ejemplos de que la transformación tecnológica llegó para quedarse.....	P 48
2.4 Cierre de capítulo	P 54
CAPÍTULO III: Definiendo al trabajo bancario: ¿Qué es y cómo trabaja?	P 56
3.1 El trabajo bancario ¿es un trabajo productivo?	P 57
3.2 ¿Es el trabajo bancario trabajo material o inmaterial?.....	P 59
3.3. ¿Es trabajo autónomo o (aún) dependiente el trabajo bancario en Argentina?	P 60
3.4 Tiempo y precio de la fuerza de trabajo bancario: jornada de trabajo y salarios bancarios. Rol de las negociaciones paritarias y del CCT 18/75	P 64
3.5 La productividad del trabajo bancario y sus métricas	P 66
3.6 Hacia un trabajo bancario “eficiente” a partir de las metodologías ágiles	P 67
BANCO SANTANDER (3 PARTES)	
CAPITULO IV: Banco Santander, un actor económico en transformación	P 78
Primera Parte: Breve presentación de Banco Santander	P 78
4.1 ¿Quiénes son? Visión, misión y objetivos empresariales	P 79

4.2 Banco Santander y su gobierno corporativo: estructura y roles.....	P 83
4.3 Las definiciones del Directorio y su Proyecto Transformación	P 86
4.4 Breve reflexión sobre las políticas de inclusión femenina en la entidad	P 90
4.5 Cierre de capítulo	P 93
CAPITULO V: Segunda Parte: Banco Santander en números.....	P 95
5.1 La organización en números: evolución en productos, canales y trabajadores.....	P 95
a- Evolución de productos bancarios, clientes y estados contables del banco	P 95
b- Evolución de plataformas de distribución	P 99
c- Evolución de la multicanalidad. ¿qué es y para qué sirve?	P 100
d- Evolución de la cantidad de trabajadores/ras en BS.....	P 104
1. Histórico nominal total y según género, contrato, área y grupo etario.....	P 104
2. Histórico de altas y bajas según grupo etario.....	P 106
3. Histórico de altas y bajas según género	P 107
4. Histórico de altas y bajas según distribución interna del banco	P 107
5. Índice de rotación y contratación laboral.....	P 108
e- Evolución de proveedores: subcontratación de servicios.....	P 110
5.2 Cierre de capítulo	P 112
CAPITULO VI: Tercera Parte: Banco Santander y su cultura organizacional “ágil”	P 114
.....	P 114
6.1 La importancia de estudiar la cultura organizacional en Banco Santander	P 114
6.2 Qué es la cultura organizacional para Banco Santander y el #efecto Santander...	P 116
6.3 Rol de Recursos Humanos en la cultura organizacional “ágil”	P 121
6.4 Los beneficios de pertenecer	P 123
6.5 La contracara de pertenecer: los costos de “ponerse la camiseta”	P 123
a- Espacios colaborativos de trabajo, conectividad permanente y flexiworking	P 123

b- Productividad del trabajo y su impacto en el salario: nuevas metodologías de medición y conformación salarial	P 124
6.6 ¿Se concilia la vida laboral con la vida personal en los lugares de trabajo?	P 131
6.7 Voces que cuentan: qué dicen los y las entrevistadas sobre trabajar en Banco Santander	P 133
Conclusiones del trabajo	P 141
Anexo	P 144
Bibliografía	P 163

Introducción

El comienzo del siglo XXI trajo aparejados diferentes cambios en los bancos tradicionales en el mundo y, por lo tanto, los bancos argentinos no estuvieron exentos. Por un lado, por situaciones más macroeconómicas e intrínsecas al desarrollo capitalista que implicaron readecuaciones a las distintas crisis financieras que se dieron en la década de los '90, en particular en los países periféricos como: México (1994-1995), Sudeste de Asia (1997), Este de Asia (1997), Rusia (1998), Brasil (1998-1999), Turquía (2000-2001) y finalmente, Argentina (2001). Y que, en 2008, tuvo su epicentro en Estados Unidos, con la quiebra del banco Lehman Brothers repercutiendo con una crisis bancaria a nivel mundial y en donde los Estados centrales tuvieron que salir al auxilio de los bancos. Y por otro lado, por modificaciones o incorporaciones que hicieron los distintos gobiernos de turno a través de nuevas normativas en materia de regulaciones bancarias y financieras, en sus políticas de crédito, cambiarias y monetarias, para ampliar el espacio de acción a las finanzas y habilitar además el ingreso de nuevos jugadores (digitales) al negocio (Fintech, bancos digitales, start up, billeteras virtuales, entre otros). De este modo, los bancos (tradicionales) no sólo adaptaron sus estructuras financieras a los nuevos tiempos, sino que tuvieron que readecuar sus organizaciones a nivel interno, replanteándose sus visiones, misiones y objetivos empresariales, y trasladar estos cambios a una nueva cultura organizacional. Los cambios organizacionales están íntimamente vinculados con los momentos históricos en los que se producen, y si bien se vinculan con la tecnología, entendemos que los avances en materia tecnológica suelen anticipar estos cambios. Son “generaciones de trabajo que incorporan la electrónica” (Coriat, 1991, p. 20-21)

Los bancos comenzaron un proceso de cambio organizacional al vincular su estructura laboral con la tecnología, de acuerdo con las exigencias del momento histórico, y en función de los requerimientos del mercado y la sociedad. Porque, como sostiene Míguez, «el trabajo debe ser organizado y de su organización surgen sus modos de “gestión”» (2017, p. 74). Esto implicó que sus estructuras, más bien verticales, rígidas y burocráticas, hayan dado lugar a un nuevo tipo de estructura; en apariencia más horizontal, con mayor flexibilidad, agilidad y adaptabilidad. Algo que, por otra parte, se viene viendo en el mundo del trabajo desde fines de la década de los '70 a nivel internacional y que, paulatinamente fue llegando a nuestras latitudes.

Este trabajo se propone describir cuáles han sido esos cambios organizacionales en la banca tradicional en Argentina, enfocándonos en uno de los bancos más importantes del

sector privado. Nuestra intención es comprender que los cambios en la cultura organizacional tienen que ver con la incorporación de la tecnología (digitalización, automatización de procesos) y con las nuevas formas de trabajo, denominadas “metodologías ágiles” y que impactan en la estructura laboral bancaria.

Esta investigación, que se inscribe en el ámbito de la Sociología Económica, parte de considerar que las acciones económicas están imbricadas en lo social y que no son algo autónomo e independiente, sino que tienen que ver con el momento y el tipo de sociedad en el que se desarrollan. Es por ello que se propone entender cómo estos procesos, que se han dado en un área específica como las finanzas, repercuten en la vida de una determinada sociedad, como es el caso de la Argentina del Siglo XXI.

Partimos de la idea de que los bancos son una pieza importante y central para el funcionamiento y desarrollo del capitalismo desde sus albores hasta el día de hoy, aquello que David Harvey denominó “nexo Estado- finanzas”, y que en sus inicios está “simbolizado en el caso británico por la alianza entre el aparato estatal, por un lado, y los comerciantes capitalistas de Londres. Estos últimos financiaron eficazmente la maquinaria bélica del Estado mediante la deuda nacional a cambio de los derechos exclusivos de monopolio y gestión del sistema monetario atribuidos en 1694 al Banco de Inglaterra, que fue el primer banco central del mundo y que se convirtió en modelo para el resto del mundo capitalista” (2014, p. 58). Esto significa que el Estado tiene el monopolio de forma genérica, y, por lo tanto, no lo tiene particularmente sobre el sistema monetario. Es el Estado el que “subcontrata” o relega ese “derecho monopolista en capitalistas financieros y bancarios mediante el otorgamiento de una concesión a un banco central formalmente independiente del control democrático directo o del político estatal, como sucede con los Bancos de Inglaterra, la Reserva Federal estadounidense o el Banco Central Europeo” (Harvey, 2014, p. 60). Así es como estas instituciones se ubican en el medio de ese “espacio intersticial” entre el Estado y los bancos privados y desarrollan un “sistema nervioso central” de regulación y promoción del capital. Así ha sucedido en todo el último siglo, y

cuando el sistema financiero y el nexo Estados- finanzas fallan, como sucedió en 1929 y en 2008, todos reconocen la existencia de una amenaza para la supervivencia del capital y el capitalismo y no se deja de tocar ninguna tecla en el empeño por resucitarlo. (Harvey 2010, p 55-57 en Harvey 2014, p. 60)

Es interesante tener en cuenta el rol que cumplen los bancos y el sistema financiero en general a partir de la década de los '70 del último siglo, donde algunos lo denominan el inicio de una “mundialización financiera” (Chesnay, 1996, Lapavotsky) o “financiarización de la economía” (Van der Zwan, 2014; Schorr, 2018; Arceo, 2011). Incluso, con la búsqueda de comprender cómo esto impacta en América Latina se lo complejiza y analiza a través de lo que se denomina la “financiarización periférica” (CEPAL, 2018) o puntualmente, el impacto de dicha penetración financiera en los países de Brasil, Argentina y México y los efectos posteriores, tales como las crisis y problemas sociales (Etchemendy S. y Puente I., 2017).

Reconociendo estos debates y aportes teóricos como antecedentes, este trabajo parte de la idea de que estamos en nuevo momento de la “acumulación por desposesión” como característica distintiva del capital actual (Harvey, 2014), en donde este tipo de acumulación se la define como “medio primordial para la extracción de renta y de riqueza de las poblaciones vulnerables, incluida la clase obrera (se defina ésta como se defina)” (p. 78). Esta situación se desarrolla por medio de un nuevo tipo de nexo entre Estado y finanzas para lograr esas extracciones de rentas no sólo por medio de operaciones especulativas sino también por medio de

la supresión de derechos duramente adquiridos (como las pensiones de jubilación, la sanidad, la educación gratuita y los servicios adecuados que forman parte de un salario social satisfactorio) se ha convertido bajo el neoliberalismo en una forma descarada de desposesión racionalizada, que ahora se ve reforzada mediante la política de austeridad administrada en nombre del equilibrio fiscal. (Harvey, 2014, p. 78)

Enmarcado en estos elementos generales e históricos, y teniendo en cuenta los grandes cambios que generaron en la sociedad tanto el perfeccionamiento de la tecnología en general como, en particular, la aparición de la primera computadora en los '70 (junto con la microinformática y luego el desarrollo de Internet,) es que podemos decir que estos avances impactaron en las organizaciones empresariales con el afán de mejor competitividad y de aumentar su productividad. Retomando a Míguez (2017):

la transformación de los procesos productivos desde los '80 se vio acelerada por cambios tecnológicos que había surgido en la década previa, como la microinformática y la informática; estas nuevas tecnologías permitieron un

enorme aumento de productividad del trabajo al tiempo que transformaron las condiciones de uso y venta de la fuerza de trabajo en el capitalismo. (p. 130-131)

Ante esto, nos proponemos comprender cuál es la situación interna de los bancos con respecto a sus estructuras laborales y los cambios en estas estructuras, mutando de una banca tradicional a una más “digital” y online. Si bien “históricamente se les ha prestado más atención a los cambios tecnológicos que a los cambios en la organización del trabajo” (Míguez, 2017, p. 74) esta investigación busca ser un aporte en ese sentido, analizando a uno de los bancos más importantes del sector privado, tanto por colocación de productos como de inserción en la sociedad (Banco Santander) durante el periodo 2011- 2019 en Argentina. Porque

no hay producción ni economía sin alguna forma de gestión de la fuerza de trabajo. Y los cambios en la gestión de esa fuerza de trabajo suponen desde los años setenta transformaciones laborales, productivas, sociales y políticas que merecen nuestra atención. (Míguez, 2017, p. 74)

Es por ello que este trabajo de investigación procura analizar aquellos procesos laborales vinculados a la tercerización (subcontratación), polifuncionalidad (*multitasking*) o eliminación o reconversión (de tareas) que se produjeron en la estructura laboral bancaria, producto de la incorporación tecnológica en la organización del trabajo, y el cambio cultural organizacional que se dio estos últimos años y que afectó el modo de atender al cliente y la forma de trabajar, tanto bajo el formato tradicional (en las sucursales) como a través de medios alternativos (banca telefónica, banca online y coffee bank) en dicho banco durante el periodo señalado.

En suma, y como hipótesis de trabajo, sostenemos que la incorporación de tecnología en los sistemas bancarios tradicionales en esta última década en Argentina (acompañado de un cambio cultural en los bancos), arrojaría como una de las consecuencias, el comienzo de una “mutación” en la estructura laboral, generando que ciertas tareas se transformen en nuevas (más vinculadas con la digitalización, la automatización de procesos y una relación más “virtual” con los clientes) y desplacen a las que realizaron los bancarios históricamente (vinculadas con un trabajo más manual y con una relación más “cara a cara” con el cliente en las sucursales). Por otra parte, y retomando a Boltanski y Chiapello (1990, p. 320), se genera una “dualización del trabajo asalariado”: donde la estructura

ocupacional tiene una tendencia a reducirse en cantidad de empleados “efectivos”, ampliando la cantidad de trabajadores en situaciones más precarias (bajo formas de contrataciones interinas o a “plazo fijo” para ciertos proyectos o programas) y menos favorables, bajo formas de contratación tercerizada por medio de empresas subcontratantes o filiales.

Los efectos o resultados que se siguen de esta incorporación de la tecnología en los sistemas bancarios estarían relacionados con la búsqueda de mejor competitividad en el mercado por parte de estos bancos tradicionales, bajando sus costos, aumentando su productividad y mejorando su posición ante nuevos actores financieros (Fintech o bancos digitales). Parte de una tendencia que se visualiza en la arena internacional en el sistema bancario tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo.

Por todo lo expuesto, podemos indicar que las preguntas que articulan este trabajo tienen que ver con identificar cuáles fueron los cambios más importantes que se dieron en la arena internacional de las estructuras laborales bancarias, cuáles fueron las normativas que aprobó el BCRA en Argentina durante ese periodo estudiado para que este proceso de incorporación tecnológica se diera en los bancos con mayor énfasis, y, en el caso particular del Banco Santander, cuándo comenzó este proceso de digitalización financiera, qué cambios realizó en su organización vinculados también con la forma de pensar la cultura organizacional, qué impacto tuvo en su estructura laboral, tanto en la cúpula de la organización como en la base, y en la forma de atender al público.

Estructura del trabajo

El mismo cuenta con seis capítulos. En la introducción, se expone el trabajo de investigación junto con sus objetivos, hipótesis de trabajo, preguntas de investigación y el área de interés y antecedentes teóricos. Respecto a la metodología utilizada, hemos encarado una metodología de investigación mixta, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas: variables cuantitativas construidas desde el análisis de datos secundarios de las Memorias de Sostenibilidad de Banco Santander en dicho periodo (2011-2019) y variables cualitativas construidas desde entrevistas semi-estructuradas realizadas a una submuestra de 13 casos (personas vinculadas con Banco Santander, tanto del área sindical como empleados administrativos y auxiliares).

El primer capítulo expone los elementos teórico-políticos que argumentan lo que aquí denominaremos como financiarización de la vida económica y social a través de la

acumulación por desposesión y el rol de la deuda en la sociedad. Esta exposición implicará, a su vez, un recorrido histórico de los cambios laborales en el sector bancario a nivel internacional. En el segundo capítulo, se analiza la situación del trabajador bancario, su organización sindical y situación en tanto trabajador en el sector financiero a nivel nacional, comentando algunas comunicaciones del BCRA que fueron relevantes para que los bancos pudieran desplegar su “transformación digital”. Y finalmente, ejemplificando el impacto de la tecnología a través de tres casos en el último tiempo en Argentina (call center, Coffee Bank y uso de cajeros automáticos, terminales de autoservicio y online banking). El tercer capítulo busca conceptualizar qué es el trabajo bancario y cómo se trabaja. Para poder definirlo se contraponen pares de binomios (trabajo productivo/improductivo, material/inmaterial o autónomo/dependiente) que permiten desarrollar el concepto de trabajo bancario actual. Para definir el “cómo” se trabaja en un banco, se describe y contempla lo que plantean las “metodologías ágiles”, como parte de las nuevas teorías del *management*, para luego analizarlas de forma crítica con los elementos que hay dentro de la Sociología del Management, sin descuidar la mirada atenta realizada en la década de 1990 sobre la nueva gestión empresarial por Daniele Linhart (1997), y Boltanski y Chiapello (2002).

Los capítulos cuatro, cinco y seis analizan a Banco Santander íntegramente, con su desarrollo desde 2011 a 2019, su transformación digital y los cambios que trajo aparejado en la cultura de trabajo, en la atención al público y el tipo de sucursales. Cada capítulo de estos trabaja un aspecto particular del banco. En el capítulo 4 se describen sus objetivos empresariales, estructura empresarial, directorio y políticas. En el capítulo 5, la evolución de sus números (en clientes, productos, trabajadores y proveedores). Para ello se contemplan las Memorias de Sostenibilidad del periodo y los informes presentados por Banco Santander al BCRA durante el mismo lapso. Y en el capítulo 6, la cultura organizacional del banco, el rol de Recursos Humanos y el resultado de las entrevistas realizadas, como experiencias vividas por los actores ligados al Banco, tanto de los sectores sindicales, como trabajadores/ras con respecto a sus percepciones con respecto a la transformación cultural y digital que implementó la organización en el periodo 2011 a 2019. Las mismas serán resultado de entrevistas semi estructuradas que se realizaron sobre esta temática específica. Se aclara que, como los entrevistados firmaron una normativa de confidencialidad con la empresa, su identidad se reserva y su información es utilizada a modo informativo y descriptivo de la situación para este trabajo propuesto.

Lamentablemente tanto funcionarios jerárquicos y personal de Recursos Humanos rehusaron aceptar la entrevista, por lo que no contamos con información por parte de ellos en este trabajo.

Finalmente, las conclusiones, buscan sintetizar los elementos más importantes de esta investigación, como así también dejar planteados algunos de los interrogantes que pueden abrir nuevas líneas de investigación vinculadas a esta temática.

Al cierre se suma un Anexo con los gráficos, cuadros y resultados de las entrevistas elaborados para este trabajo y la bibliografía consultada.

CAPITULO I

La importancia de las finanzas en la vida económica y social de las personas

Este primer capítulo busca enmarcar históricamente la importancia del estudio del trabajo bancario contemplando los cambios acaecidos durante el Siglo XX y principios del Siglo XXI con respecto a las finanzas y su vinculación con la sociedad, el rol de la deuda y cómo nos relacionamos con ellas. Contemplando cómo las finanzas abarcan cada vez más espacios dentro de la sociedad vemos por ejemplo la proliferación de sucursales bancarias, compañías financieras en supermercados o en centros comerciales, abundan pautas publicitarias en las redes sociales y portales de Internet “para invitarnos” a consumir y hacerlo a través de sus productos bancarios como los préstamos, tarjetas de crédito, etc.; para la adquisición de bienes y servicios. Todo esto es una demostración del rol que cumplen las finanzas y cómo la sociedad cada día está más endeudada y atada a sus preceptos. Sí “deuda” es una construcción política funcional al sistema actual, el estudio de la situación de los trabajadores bancarios, los “obreros de las finanzas”, resulta clave para entender el proceso “desde adentro”.

Es así como en este capítulo haremos primero un análisis de lo que es esa financiarización, qué relación guarda con la sociedad y el rol de la deuda, para luego pasar a un breve recorrido histórico de la situación de los trabajadores bancarios y los cambios que se produjeron en su ámbito laboral, producto de las innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de organizar el trabajo a partir de éstas, en el afán de agilizar procesos bancarios y reducir costos a las entidades bancarias.

Partimos de la idea que los bancos son un elemento central para el funcionamiento del sistema capitalista desde sus inicios hasta hoy. David Harvey (2014) nos habla del “nexo Estado – finanzas” que tuvo su primera materialización en el acuerdo entre el gobierno británico con los comerciantes londinenses para que estos le financiaran el aparato bélico del Estado a cambio del monopolio y gestión del sistema monetario del Banco de Inglaterra. Luego los bancos pasaron de ser una “mediación” entre ahorro e inversión a una situación más protagónica con respecto al capital financiero como fusión entre capital industrial y capital bancario en los inicios del Siglo XX. Después desempeñaron un papel en la segunda posguerra en función del acuerdo Bretton Woods, y finalmente en la década de los ’70 con la caída de ese acuerdo y la firma del Consenso de Washington, produjeron lo que algunos han denominado una “financiarización económica” e incluso una

financiarización de la vida cotidiana, sumergiendo a toda la sociedad en una lógica de endeudamiento por medio del crédito para el mantenimiento del consumo y del acceso a ciertos bienes y servicios que antes proveía el desmantelado Estado de Bienestar (Lazzarato, 2013; Harvey, 2004).

Para abordar esta cuestión, se tienen en cuenta los “Estudios sobre financierización en América Latina” desarrollado y compilado por Martín Abeles, Candeltey y Martínez para la CEPAL (2018), el trabajo sobre el impacto de la penetración financiera en los países de Argentina, Brasil y México en los '90 y sus respectivas crisis (Etchemendy y Puerta, 2017) como así también el trabajo realizado por CETyD (2017) y la descripción que hacen estos últimos al respecto sobre Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y Brasil, sobre concentración, centralización y extranjerización bancaria; tercerización y flexibilización laboral, ambos como consecuencia de decisiones económico- organizacionales y el impacto directo de la tecnología en la reorganización del trabajo y en las negociaciones colectivas del sector. También se tendrán en cuenta los aportes realizados por Ballesteros Cardona y García Ramos (2018) sobre automatización y reducción de puestos de caja en la industria bancaria y los de Basualdo, Letcher y otros (2019) sobre cambio tecnológico, tercerización laboral e impactos sobre el empleo en Argentina; puntualmente su estudio sobre la actividad bancaria.

1.1 Financiarización económica y social como marco interpretativo de la situación actual

La influencia cada vez mayor de la lógica de las finanzas en la economía mundial y el progresivo desacople entre el sector real y financiero son dos de los rasgos distintivos del desarrollo capitalista desde mediados de la década de 1970. (CEPAL, 2018, p. 15)

Presenciamos así a un cambio en la situación económica mundial, un proceso vinculado con el mundo del petróleo y las finanzas, generando mayor liquidez en dicha década. Algunos hablan de un proceso de mundialización financiera (Chesnay, 1996), en la que se abrieron procesos de financiarización de la economía, y que Argentina no estuvo exenta (Arceo, 2011; Schorr, 2018). Afirma en este sentido Costas Lapavitsas (2016)

la liberalización financiera comenzó en la década de 1970 a través del desmantelamiento de los controles cuantitativos y de precios en los sistemas financieros internos, un proceso que se consolidó a fines del decenio de 1980 cuando se transformó en una estrategia promercado impulsada por los

organismos multilaterales de crédito y que fuera adoptada por las clases dominantes locales a partir del “Consenso de Washington”. En ese marco, la brusca apertura de la cuenta capital en las economías latinoamericanas junto a la fuerte entrada de bancos extranjeros determinó una especie de “financiarización subordinada”. (en Schorr, 2018)

Arceo, en cambio, y con respecto al modo de acumulación, finanzas y tecnología, indica que:

El cambio en el modo de acumulación en nivel mundial no es, por consiguiente, resultado de una ampliación del ámbito del mercado como consecuencia de una revolución tecnológica que desbordó la capacidad de regulación de los estados. Refleja la estrategia adoptada por el hegemón en el marco de la progresiva consolidación del capital financiero como fracción hegemónica dentro de su bloque de clases dominante y las modificaciones en los bloques de clases dominante de las restantes naciones, en muchos casos incluidos o acelerados por la nueva política del hegemón. (2011, p. 25-26)

En este sentido, la tecnología y los cambios realizados estarían subordinados a las decisiones políticas y económicas definidas por la fracción burguesa hegemónica del momento a nivel mundial.

Respecto de las relaciones interestatales y burguesas, David Harvey indica que el sistema de posguerra se quiebra alrededor de los '70 y observa que la difícil situación de poner controles al capital, las presiones inflacionarias y los niveles de lucha de clases en muchos países centrales llevaron a que

EUA trat(are) entonces de erigir un sistema distinto, basado en una combinación de nuevos acuerdos internacionales y financiero-institucionales que contrarrestaran las amenazas económicas de Alemania y Japón y que volvieran a centrar el poder económico como capital financiero operando desde Wall Street. (2004, p. 117)

Logrando una “connivencia” entre el gobierno de Nixon y los sauditas para incrementar el valor del petróleo en 1973, “los bancos estadounidenses ganaron el privilegio de reciclar los petrodólares en la economía mundial. Amenazado en la esfera de la producción, EUA contraatacó imponiendo su hegemonía a través de las finanzas” (p.117)

Pero, al respecto Harvey indica que, para que este sistema funcionara, se necesitaba que “los mercados en general, y los mercados de capital en particular, debían ser forzados a abrirse al comercial internacional” e “implicó un cambio en la correlación de poder dentro de la propia burguesía, en el que los sectores productivos perdieron poder frente a las instituciones del capital financiero” (p. 118). Esto era importante

para combatir el poder de los movimientos de trabajadores en la reproducción ampliada, ya sea directamente, ejerciendo la supervisión disciplinaria en la producción, o indirectamente, facilitando la mayor movilidad geográfica de todas las formas de capital. Así el capital financiero fue central para esta tercera fase del dominio global burgués. (Harvey, 2004, p. 118)

Es en este contexto que se puede enmarcar el inicio de las pérdidas de poder adquisitivo y de derechos conquistados en condiciones laborales por parte de los trabajadores y la deslocalización y desterritorialización de empresas a nivel internacional que empieza en los '70 pero que toma más fuerza en los '80 y '90.

David Harvey (2004; 2014), circunscribe este análisis dentro del concepto de “acumulación por desposesión”, donde la búsqueda de rentas por parte del capital es prioritaria para su subsistencia. Este concepto retoma al de

acumulación ‘originaria’ o ‘primitiva’ desarrollada por Marx sobre los orígenes de acumulación de capital, pero que haciendo “una revisión general del rol permanente y de la persistencia de prácticas depredadoras de acumulación “primitiva” u “originaria” a lo largo de la geografía histórica de la acumulación de capital resulta muy pertinente (...) y “dado que denominar “primitivo” u ”originario” a un proceso en curso parece desacertado, en adelante v(a) a sustituir estos términos por el concepto de “acumulación por desposesión. (Harvey, 2004, p. 112-113)

Asimismo, Harvey indica que

el capitalismo internaliza prácticas canibalísticas, depredadoras y fraudulentas” (...) y que “la acumulación por desposesión puede ocurrir de diversos modos y su *modus operandi* tiene mucho de contingente y azaroso. Así y todo, es omnipresente, sin importar la etapa histórica, y se acelera

cuando ocurren crisis de sobreacumulación en la reproducción ampliada, cuando parece no haber otra salida excepto la devaluación (2004, p. 115)

Algunos rasgos desarrollados por Marx hoy juegan un rol más importante para Harvey, “como lo resaltaron Lenin, Hilferding y Luxemburgo, el sistema de crédito y el capital financiero han sido factores que influyeron significativamente en la depredación, el fraude y el robo” (2004, p. 113). Al respecto señala como ejemplos las promociones bursátiles, los esquemas de ponzi¹, la destrucción de activos por medio de la inflación, el vaciamiento de empresas por medio de fusiones y adquisiciones, el incremento de los niveles de endeudamiento por parte de los países en desarrollo, la desposesión de activos (el ataque de los fondos de pensión y su liquidación por los colapsos accionarios y corporativos) mediante la manipulación de crédito y acciones, todos estos son rasgos centrales de lo que es el capitalismo contemporáneo (Harvey, 2004, p. 113-114). Por ejemplo, indica que hay que “prestar atención a los ataques llevados a cabo por los fondos especulativos de cobertura y otras grandes instituciones del capital financiero como la punta de lanza de la acumulación por desposesión en los últimos años”

Harvey se propone vincular el nuevo momento que se vive desde los '70 con respecto al capital financiero al desarrollo de la tecnología, y en tal sentido sostiene lo siguiente:

En los últimos años las innovaciones en las finanzas y la banca han crecido exponencialmente con la llegada de la informatización, el dinero y la banca electrónicos y la proliferación de toda una variedad de vehículos de inversión. La tendencia a crear capitales ficticios que circulan libremente por todo el mundo se ha acelerado notablemente, dando lugar a todo tipo de prácticas predatoras en el sistema de crédito que han contribuido a una oleada de acumulación por desposesión y especulación en torno al valor de los activos. En ningún otro ámbito vemos tan espectacularmente la estrecha interacción entre las nuevas posibilidades del hardware, la creación de nuevas formas organizativas (private equity funds, hedge funds [fondos protegidos de alto riesgo] y una infinidad de complejas agencias reguladoras estatales), y por supuesto, una asombrosa tasa de desarrollo del software. Las tecnologías del sistema monetario y financiero mundial son una fuente de tensión terrible y

¹ N. de la T: se trata de un mecanismo de fraude basado en un esquema piramidal de inversiones, por el cual se les paga a los primeros inversores con el dinero que aportan los últimos en ingresar al sistema, los cuales no recuperan su inversión.

al mismo tiempo un campo de actividad capitalista insuperable en importancia y en vitalidad “desordenada” (Harvey, 2014, p. 109-110)

Lamentablemente esta “acumulación por desposesión” también avanza en la vida social y cultural (o financiarización de lo social y vida cotidiana como referencias autores como Van der Zwan, Aglietta, etc.). Indica Harvey que:

La mercantilización de las formas culturales, las historias y la creatividad intelectual supone la total desposesión, la industria de la música se destaca por la apropiación y explotación de la cultura y la creatividad populares. La corporativización y privatización de activos previamente públicos (como las universidades), por no mencionar la ola de privatización del agua y otros servicios públicos que ha arrasado el mundo, constituye una nueva ola de “cercamiento de los bienes comunes” (p. 114-115)

Harvey contempla que el poder del Estado no se mantiene al margen, sino que “frecuentemente es usado para forzar estos procesos (como sucedió en el pasado), e incluso yendo en contra de la voluntad popular” (p. 115). Esto se observa en la ola privatizadora de “derechos de propiedad común ganados a través de la lucha de clases del pasado” como el derecho a una pensión estatal, al sistema de salud o al bienestar marcando que “ha sido una de las políticas de desposesión más egregias llevadas a cabo en nombre de la ortodoxia neoliberal” (2004, p. 115). Es así como entonces se puede entender que “financiarización y desposesión constituyen, desde esta perspectiva, la cara y la contracara de una fase histórica particular del desarrollo capitalista en la que el proceso de acumulación se apoya cada vez más en la redistribución de activos” (CEPAL, 2018, p. 18)

Felipe González López, desde un análisis distinto y a partir de Michel Foucault, argumenta sobre el rol de las finanzas en la sociedad, para referirse a una “gubernamentalidad financiera” que se caracteriza por tres hechos fundamentales:

Primero las finanzas han servido como una política pública mediante la cual se posponen conflictos distributivos. Segundo, la financiarización consiste en “crear sujetos económicamente viables a partir de hogares de ingresos bajos, para lo cual se clasifica y organiza la vida de los individuos. Y tercero, el manejo material y simbólico de las relaciones sociales de deuda se convierte en un elemento fundamental de la gobernabilidad democrática. (2018, p. 881)

De esta forma, por medio del endeudamiento se lo piensa como un proceso social y una forma de “gobernar conductas” donde las finanzas, «operan como “herramientas de gobierno” de las conductas ha sido más bien abordado destacando la dimensión de autogobierno, bajo lo que se ha venido a denominar la literatura de la “financiarización de la vida cotidiana”» (González Lopez, 2014, p. 884)

Mauricio Lazzarato (2013), por su parte, indica que “la sucesión de crisis financieras provocó la violenta irrupción de una figura subjetiva que ya estaba presente, pero que ahora ocupa el conjunto del espacio público: la figura del “hombre endeudado” donde las «realizaciones subjetivas que el neoliberalismo había prometido (“todos accionistas, todos propietarios, todos empresarios”) nos precipitan hacia la condición existencial de ese hombre endeudado, responsable y culpable de su propia suerte» (p. 10-11) Así es como «la población debe tomar a su cargo todo lo que las empresas y el Estado benefactor “externalizan” en la sociedad, y en primer lugar, la deuda» (p. 11). De esta manera «la figura del “hombre endeudado” es transversal a la sociedad en su conjunto» (p. 187) donde, según Lazzarato,

la relación entre acreedor y deudor refuerza los mecanismos de explotación y dominación de manera transversal porque no hace distinción alguna entre trabajadores y desempleados, consumidores y productivos, activos e inactivos, jubilados y beneficiarios del salario mínimo. Todos son “deudores”, culpables y responsables frente al capital, que aparece como el Gran Acreedor, el Acreedor Universal. (p. 9)

En línea con el hombre endeudado de Lazzarato, George Caffentzis, analiza lo que significa el endeudamiento de la clase trabajadora e indica que «sólo cuando la clase trabajadora se endeuda con el capital podemos hablar de la “colonización” de la vida cotidiana en el sentido de Debord (citado en Lefebvre, 2002, p. 11). Ahora bien, cuando el endeudamiento pasa a formar parte del metabolismo basal de la clase trabajadora, “constituye la contrarrevolución en la vida cotidiana, porque hace que la satisfacción de necesidades se transforme en una parte esencial de la alienación del trabajador y ayuda así a explicar su incapacidad para la acción revolucionaria” (2018, p. 25). Desde esta visión hay una diferenciación en cómo se endeudan las clases capitalistas con las trabajadoras, ya que las primeras el endeudamiento tiene que ver con el acceso a fines de lucro (dinero que se ha tomado para producir más dinero) pero para las segundas las deudas se contraen con fines de uso y forman parte de la vida y sostén de los trabajadores

y por la alienación que les genera, serían un elemento que explica, para este autor, su “incapacidad para la acción revolucionaria”.

Slavoj Zizek, por otro lado, pero en sintonía con lo anterior, considera fundamental

comprender el vínculo entre tres elementos: el capital ficticio, la dominación personal y la reproducción social (de la fuerza de trabajo). Las especulaciones financieras tienen lugar antes del hecho (de la valorización): en su mayor parte consiste en operaciones de crédito e inversiones especulativas en las que sin embargo no se invierte ningún dinero en producción; el crédito significa deuda, y por lo tanto el sujeto o titular de esa operación (no sólo individuos, sino bancos e instituciones que manejan dinero) no participan en el proceso como sometidos tan sólo a la forma de valor, sino que son acreedores y deudores, con lo que también están sometidos a otra forma de relación de poder que no se basa en la dominación abstracta de la mercantilización. (2018, p. 35-36)

Esto significa que hay una relación especial de poder que desarrollan las operaciones crediticias ya que tienen una dimensión personal de dependencia (crédito-deuda) y la misma se diferencia de la dominación abstracta, por lo que habría un doble sometimiento (tanto a la dominación de la mercantilización como de la dependencia al crédito).

Desde el feminismo vinculan estos elementos e indican que “se logró trazar la conexión entre endeudamiento privado, doméstico y endeudamiento público, mostrando el tipo de máquina de obediencia que se retroalimenta y que instala la matriz de deuda como régimen específico de explotación y extracción de valor” (Cavallero & Gago en Caffentzis, G., 2018, p. 8)

La “acumulación por desposesión” por parte del capital en esta etapa nos muestra que la desposesión no es sólo económica, sino social, política, cultural. Que la misma interviene en todos los ámbitos de la sociedad penetrando más allá del ámbito laboral y cimentando un proceso de individualización y privatización de algunos servicios y bienes (que antes eran públicos). Esto, acompañado con una idea de consumo, atravesando transversalmente todos los ámbitos de la vida, llevando a que la sociedad en su conjunto tenga que tomar deuda para el sostenimiento de la vida o para el “goce” o acceso de ciertos viejos derechos, produciendo mayor dominación y explotación en los sectores trabajadores y de menos recursos. Las finanzas junto con los Estados han cumplido un rol

esencial en esta tarea y es dentro de este proceso que se entiende también la extensión de los bancos, las entidades financieras y crediticias en la sociedad. En ese sentido, en el próximo apartado se analizan algunos de esos elementos para comprender la situación más en América Latina y Argentina.

1.2 Financiarización en América Latina y en Argentina

Como objeto de estudio la financiarización como tal comenzó a tener relevancia en los '80 por las crisis financieras que se desarrollaron en los países en desarrollo, desde Asia hasta América Latina. Si bien tomó un renovado interés en el nuevo siglo, la mayoría de los estudios se hicieron desde una visión más global y centrada en los países desarrollados, como los elementos teóricos de David Harvey expuestos en esta investigación. Es interesante el estudio que realiza la CEPAL en 2018 sobre “los efectos y la lógica de la financiarización en las economías en desarrollo, la llamada **financierización periférica**, en particular en los países de América Latina” (p. 16, negritas mías). Allí se indica, entre otras cosas, que:

lo que algunos autores han denominado financiarización subordinada (Lapavitsas, 2014) o periférica (Becker y otros, 2010; Rodrigues, Santos y Teles, 2016) remite, precisamente, a las relaciones de dependencia que se ponen de manifiesto con mayor intensidad cuando el ciclo financiero global se constituye en el determinante fundamental de la dinámica en estas economías. El propio Raúl Prebisch (1946) advirtió sobre los riesgos de esta interdependencia al hablar de la subordinación de la dinámica económica latinoamericana al “movimiento cíclico universal”. (Abeles et al, 2018, p 27-28)

Al respecto, el trabajo de Annina Kaltenbrunner y Juan Pablo Paineira, contemplan las nuevas formas de condicionamiento que enfrentan las autoridades monetarias en los países periféricos, tomando a Brasil como principal caso de análisis, pero sin descuidar la evolución en México, Colombia y Chile. Así es como

identifican un cambio en el comportamiento de los bancos centrales de la región, que en su afán por neutralizar los excesos de liquidez derivados de la entrada de capital en la fase de auge del ciclo inducen a modificaciones en la conducta de los bancos locales y de los hogares, reproduciendo —aunque a

menor escala— el patrón de crecimiento y endeudamiento (debt-led growth) observado en los países desarrollados (Abeles et al, 2018, p. 22)

Así, los autores muestran la manera en que la creciente integración financiera internacional de los países de la región influye en el comportamiento de los agentes más relevantes del sistema, no solo de los bancos comerciales sino también de las empresas e, incluso, de los hogares. (Abeles et al, 2018, p. 22)

En otra investigación, anterior al de la CEPAL y realizada por Santiago Etchemendy e Ignacio Puente (2017), se analiza cómo impacta la internacionalización financiera en las últimas décadas de modo particular en los sistemas bancarios comerciales de tres países latinoamericanos específicos: México, Brasil y Argentina. Con el fin de entender el traspaso de cómo los tres sistemas bancarios de estar dominados por banqueros locales en los '80 en los tres países, atravesar los '90 con el impacto de las políticas neoliberales en esos países, las crisis que se desataron a mediados y a fines de la década (México en '94 y Brasil en '99 y 2001, Argentina); llegaron al 2015 con tres tipos de sistemas bancarios y de dominación distintas: Brasil, con una estructura dominada por grupos nacionales, Argentina, una estructura mixta (los propietarios están divididos entre bancos públicos, privados nacionales y extranjeros), y México, una estructura dominada por bancos extranjeros. (p.5) Esto es, según los autores, porque:

En Brasil, después de décadas de internacionalización económica, los grupos financieros privados locales fueron los jugadores más dinámicos en términos de valores activos y depósitos. En efecto, el principal grupo local brasileño, Itaú, se internacionalizó para convertirse en el banco comercial más grande en el hemisferio sur en términos de mercado de capitalización. En Argentina, los bancos públicos, junto con algunos nuevos grupos privados nacionales, son actualmente los jugadores centrales en el sector de *retail*. En México, quien tuvo en el siglo XX una arquetípica y poderosa burguesía latinoamericana financiera, la banca comercial se ha internacionalizado casi por completo por las consecuencias neoliberales” (p. 4)

En Argentina, la Ley de Entidades Financieras (Ley Nro. 21.576) fue promulgada en 1977, durante la última dictadura cívico- militar, y sentó las bases para el proceso de extranjerización del sistema financiero y de liberalización de las tasas de interés.

Todo esto impacta de lleno en la vida de la gente, de sus hogares, de su economía familiar y global, y, fundamentalmente, en el comportamiento tanto micro como macro de la sociedad. Los trabajadores bancarios no están por fuera de estos cambios y lógicas, y en el próximo apartado se buscará entender cómo esto también lo vivieron “internamente” en sus lugares de trabajo.

1.3 Breve recorrido histórico de los cambios laborales bancarios

El trabajo bancario, su expansión y su modificación a lo largo de estas últimas décadas debe ser entendido como parte de los cambios laborales que se dieron en todas las ramas de la economía como expresión de la relación capital- trabajo. En este apartado, se buscará desarrollar los elementos más importantes que se dieron durante el último siglo XX en el sistema bancario, su introducción de tecnología y sus cambios de funcionamiento.

En primer lugar, desarrollamos un pequeño *racconto* de los cambios tecnológicos que se introdujeron a partir de los ‘80 en el sistema, para luego indagar en los elementos más importantes vinculados a concentración, centralización de la banca. Luego describiremos los aspectos relacionados con la tercerización y flexibilización laboral bancaria y, por último, los cambios vinculados con la tecnología, la reorganización del trabajo y la negociación colectiva.

En primer lugar, observamos que en los ‘80 las sucursales empiezan a conectarse entre ellas en tiempo real, por medio de la automatización bancaria, a partir de la introducción de los cajeros automáticos de autoservicio, las tarjetas magnéticas (de crédito) y la posibilidad de realizar (algunas) operaciones por medio de la banca telefónica. De esta manera, no sólo se agiliza el trabajo bancario, sino que también se otorgan nuevas formas de transaccionar a los clientes y modos de comunicación con las entidades bancarias.

Con el inicio de la década de los ‘90 surge que conocemos como banca virtual, con la que se busca descentralizar ciertas funciones que se llevaban a cabo en las sucursales, reducir su cantidad y los puntos de atención (para desplazarse hacia lo ‘virtual’). Se imponen las comunicaciones por medio de Internet, ofreciendo servicios de banca por medio de Internet, es decir, “sin la necesidad de interactuar con un trabajador bancario dado que algunas funciones son directamente canalizadas a través de una central de funciones estandarizada de atención automática de personal” (CETyD, 2017, p. 7). Es también en esta década que los cajeros automáticos se extienden territorialmente, tanto dentro como

fuera de las sucursales bancarias. Incluso la automatización de ciertos procesos bancarios y financieros y la interconexión de sistemas se logra por medio del desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y de Internet. Los '90 se cierran con una nueva forma de vincular a los usuarios con sus bancos, sin necesidad de la intermediación del trabajador bancario: las operaciones las realizan por medio de cajeros automáticos, por la computadora, y por la telefonía móvil.

Ya en el inicio del Siglo XXI, se impone un nuevo modelo de banco que se caracteriza por tener múltiples canales de atención y de interacción con los clientes. Es así como los canales virtuales toman relevancia (como Internet y el mobile banking) y empiezan a extenderse cada vez más, con la introducción en el mercado de nuevas aplicaciones y plataformas móviles desde donde operar en cualquier momento del día. Este fenómeno se conocerá más tarde como “omnicanalidad” o “multicanalidad”.

Actualmente, la mayoría de los bancos (a nivel internacional y nacional) combina distintas variantes para poder ofrecer servicios bancarios y financieros a sus clientes. A saber: redes de sucursales (atención tradicional bancaria), cajeros automáticos (“ATMs”) y terminales de autoservicio (“TAS”, que se encuentran en las sucursales o en otros negocios tales como comercios, shoppings, supermercados, estaciones de servicio) y combinadas con canales alternativos de atención, tales como la banca telefónica (call centers), chat boxes, redes sociales, o los nuevos híbridos, como los coffee bank.

Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner (2000), definen las tecnologías de autoservicio como interfaces que permiten a los clientes recibir un servicio, independiente de la participación de empleados (Ballesteros Cardona y García Ramos, 2018, p. 188) Si bien la carga y descarga de los TAS la realizan empleados bancarios al inicio y finalización de la jornada de trabajo, no intervienen en el proceso en el que el cliente realiza una operación bancaria (depósito de efectivo o de cheque, extracción de dinero, pago de tarjeta o de servicios). Esto es algo novedoso ya que el cliente es el que tiene que conectar o relacionarse con la máquina sin intermediación del personal bancario.

Según el estudio de CETyD (2017):

la llegada de las nuevas tecnologías en materia de información y comunicación a la actividad bancaria (nuevo hardware y software) alteró la estructura organizacional general de los bancos y también afectó los puestos de trabajo de esa estructura a nivel internacional. (p. 8)

Esto nos lleva a preguntarnos si estamos como muchos indican en un periodo de “fin del trabajo” o si es sólo una mutación en el trabajo.

Al respecto, Víctor Figueroa (2019) plantea que no estamos en el fin del trabajo, ni mucho menos, que las máquinas vayan a reemplazar a los humanos, sino que “el principal problema para la mayoría de los trabajadores es que las nuevas tecnologías finalmente cambiarán muchos aspectos de su trabajo, no que sus empleos necesariamente vayan a desaparecer” (p. 56). Incluso, Ballesteros Cardona (2018) retomando a Datta (1990) señala que:

desde la introducción de la automatización y tecnologías, como las tarjetas de crédito y las ATMs (‘Automated Teller Machines’), las tareas administrativas se han reducido de manera significativa. Lo anterior, ha llevado a que ciertos puestos, como los de cajeros, se vuelvan redundantes. Y aunque las tecnologías han traído ventajas en la automatización de los procesos laborales, éstas han incidido en la reducción y redefinición de puestos, como también en el aumento del desempleo (p. 187)

Este trabajo buscará verificar estas situaciones, tratando de comprobar su hipótesis de investigación, a saber, que estamos atravesando un momento de transición y que el trabajo bancario (tradicional como lo conocíamos) está mutando a uno nuevo con nuevos sectores y nuevas características. Esto lo llevaremos adelante a través de un estudio de caso, a saber, Banco Santander desde 2011 a 2019, en Argentina, construyendo variables cuantitativas y cualitativas para comprobar este nuevo escenario.

A continuación, desarrollamos algunos elementos que hacen a las modificaciones que se presentaron tanto en los bancos como en el trabajo bancario durante el siglo XX. Entre ellos analizamos la concentración, centralización y extranjerización de la banca, la tercerización y flexibilización laboral, la tecnología, la reorganización del trabajo y la negociación colectiva.

1.3.1 Concentración, centralización e internacionalización de la banca

La economía liberal tiene como principios la libre competencia de mercado, donde todos los actores pueden competir entre sí, y es el mercado mismo el que regula el escenario para beneficio de todos. Plantean incluso que las situaciones de monopolio (u oligopolios) son “desvíos desgraciados del estado feliz equilibrio que debería alcanzarse en un

mercado puramente competitivo” (Harvey, 2014, p. 135). Pero tanto la concentración y centralización son características que el mismo capital lleva en su seno ya que es de esta manera, barriendo con la competencia, que tiene posibilidades de fijar los precios y aumentar su rentabilidad.

Esto también ocurre con la banca, no sólo con la industria o con empresas de servicios. Es por ello que, por ejemplo en Estados Unidos, con la derogación de, por un lado la McFadden Act de 1927 (que planteaba que los bancos en un estado no podían establecer sucursales en otro estado) y, por el otro, la derogación en 1999 de la Glass Steagall Act de 1933 (conocida como Ley de Bancos, donde los bancos comerciales tenían que estar separados de otros proveedores de servicios financieros) trajo aparejado un proceso de concentración del sector bancario nunca antes visto generando una compresión de casi la mitad del sector. En términos de quienes controlaban los depósitos nacionales del país, se puede decir que en 1984 lo realizaban 42 entidades bancarias, y los primeros años del Siglo XXI, sólo 3 lo hacían (Jones y Critchfield, 2005 en CETyD, 2017).

En otro caso, como Alemania, posee una estructura de sistema bancario basado en tres pilares (bancos privados, de ahorro y cooperativos), donde estos dos últimos son “no lucrativos” y “concentran alrededor del 80% de las instituciones” (CETyD, 2017). Esto hace que sea uno de los países europeos menos concentrado, en comparación con Francia, España, Reino Unido e Italia. Los 5 bancos más importantes concentran sólo el 22% de los activos totales contra el 52,3%; 40%, 36% y 26% respectivamente. Con respecto a la extensión, todo el sistema bancario alemán, por medio de sus redes de sucursales bancarias se extiende por todo el territorio nacional. Para fines de los '90 había un promedio de 830 sucursales y puntos de atención por un millón de habitantes.

En Alemania, algo particular que tiene en comparación con el resto, es que, si bien hubo transformaciones en el último cuarto de siglo XX:

los bancos conservan una centralidad que en otros países les es disputada por otro tipo de instituciones financieras. No sólo continúan siendo el principal destino de los fondos de los ahorristas, sino que también representan la fuente más importante de financiación para las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la ‘columna vertebral’ de la economía alemana (Koetter et al, 2004, p. 15).

En América Latina, y puntualmente analizando los casos de Brasil, México y Argentina, los bancos sufrieron grandes transformaciones que repercutieron en el sistema financiero durante las décadas de '80 y '90, llevando adelante una extranjerización y concentración en el sector que favoreció la incorporación de nuevas tecnologías en los países (Etchemendy & Puerta, 2017). Por ejemplo, con la ley de Entidades Financieras aprobada en 1977 durante la última dictadura cívico militar en Argentina es un claro ejemplo de esto en donde, como indica Sourrouille (1983) “la reforma financiera de 1977 favoreció tanto la expansión de las entidades existentes en el país (las que podían ser titulares de acciones de otras entidades), como la instalación de nuevas casas, incluidas sucursales de empresas extranjeras” (Wainer A. y Perrone G, 2015, p. 5)

Actualmente, “en el sector bancario argentino se observa una importante concentración y una diversidad significativa: de los 62 bancos existentes, el 79% son bancos privados, y el 53% corresponden a bancos de capital nacional” (Basualdo et al, 2019, p. 43).

Observamos entonces, que, tanto en países desarrollados como países en desarrollo como los latinoamericanos, la tendencia es a la concentración del capital financiero. Y en el caso de los bancos internacionales, a insertarse en países como los de América Latina, desarrollando una extranjerización en su banca, obteniendo mejor rentabilidad a costos más bajos que en sus casas matrices.

1.3.2 Tercerización y flexibilización laboral

Como indican Boltanski y Chiapello (2002, p. 22) la configuración del capitalismo desde la década de los '70, en torno a los mercados financieros y a los movimientos de fusión y adquisición de las multinacionales en un contexto de políticas gubernamentales favorables en materia fiscal, social y salarial, se ha visto igualmente acompañada de fuertes incitaciones al crecimiento de la flexibilidad del trabajo.

En Estados Unidos, por ejemplo, a partir de la década del '80, el perfil del trabajador bancario norteamericano mutó a uno con niveles más altos de calificación y de salario. Sin embargo, tuvo como contraparte un tipo de contrataciones más flexibles y temporales y con sistema de remuneración individualizado que llevó adelante una ampliación en la brecha salarial entre ellos por el pago de primas por ventas o comisiones.

El Reino Unido, durante los '90, aceleró el proceso de subcontratación de servicios bancarios. En particular lo hizo con aquellas que no necesitaban altas calificaciones

(conocidas como “non core”) tales como los call center que se expandieron en zonas periféricas del Reino Unido. Esta tercerización contribuyó a la reducción de puestos de trabajo en el sector bancario. “Se estima que el 30% de los empleos que se perdieron entre 2002 y 2007 fueron externalizados fuera del Reino Unido (Stuart y Martínez Lucio, 2008).

La tercerización en Alemania también tocó sus puertas en el sistema bancario, tales como seguridad, limpieza, call centers, operaciones de back office y algunas tareas relacionadas con tecnología. Esto llevó a una reducción de puestos de trabajo en los bancos y al pago de salarios inferiores a los de convenio, y, por ende, una mayor flexibilización del tiempo de trabajo.

Es que, como indican Boltasni y Chiapello:

las posibilidades de contratación temporal, de uso de mano de obra interina, de horarios flexibles y la reducción de costes por despido se ha desarrollado generosamente en el conjunto de los países de la OCDE, recortando, poco a poco, los dispositivos de garantías resultado de un siglo de lucha social. (2002, p. 22).

En Brasil, por ejemplo, observamos, según cita de CETyD (2017, p. 17), que

en 1999 se creó la figura del “corresponsal bancario”, por medio del cual se habilita la posibilidad de que los bancos tercerizaran un conjunto de tareas al establecer centros de atención en distintos establecimientos comerciales (supermercados, correos, loterías, farmacias, etc.)

Esto no sólo aumentó exponencialmente las operaciones bancarias, la oferta en servicios financieros y la expansión de cajeros automáticos, sino que trajo también aparejado una reducción importante en la cantidad de trabajadores bancarios, “que cayó de 732.000 en 1990 a 392.000 en 1999, y luego ascendió levemente hasta alcanzar los 483.000 en 2010 (250.000 menos que 20 años atrás”. Esto producto del cambio en la naturaleza del trabajo, donde se combina la automatización de ciertos procesos, operatorias bancarias por medio de canales virtuales y la tercerización de otros servicios, llegando incluso a la precarización de las condiciones laborales en estas nuevas corresponsalías (personal con menos calificación, niveles salariales inferiores, entorno de flexibilización y tercerización). Según Goncalves de Oliveira (2015) “parece primar la motivación

vinculada con una reducción de los costos laborales más que por el intento de aumentar la eficiencia del proceso productivo a través de la contratación de mano de obra especializada”.

Fonseca de Assis (2015) conceptualiza como proceso de “elitización” dentro del sistema bancario al sector bancario que queda trabajando en la estructura bancaria tradicional (como un “consultor de negocios”) y se lo combina con un sector tercerizado, contratado usualmente bajo condiciones precarias y con otro tipo de “perfil”.

Casi 20 años más tarde, el gobierno nacional argentino aprobó el uso de Corresponsalías Bancarias en el territorio nacional por medio de la Comunicación A6603 del BCRA el 22 de noviembre de 2018, donde

la norma permite la realización de operaciones bancarias a través de agencias complementarias generalmente llamadas corresponsalías bancarias. Estas corresponsalías bancarias podrán establecerse a través de acuerdos entre los bancos y distintas redes de comercios o entidades –como, por ejemplo, estaciones de servicio, supermercados, farmacias o el correo estatal”^{2 3}

Como indican Basualdo et al (2019, p. 47) “con la aparición de algunas innovaciones tecnológicas la problemática de la tercerización cobra nuevas formas y presenta nuevos desafíos” y puntualmente en la actividad bancaria la gran problemática es que en nuevos espacios donde personas operan y realizan funciones bancarias no se las reconoce como bancarios porque dichos lugares no son instituciones bancarias. Es que:

la descentralización del expendio de dinero, como por ejemplo en supermercados o cadenas de venta de medicamentos, se convierte en un nuevo episodio de disputa y conflicto. En este sentido, el sindicato ya ha iniciado varios reclamos e incluso logró incorporar en algunos casos a los trabajadores que cumplían tareas de índole bancaria al convenio en cuestión. A pesar de esto, estas nuevas funciones posibilitadas por el avance tecnológico se propagan de manera acelerada sin que se pueda lograr una discusión previa a su implementación. (Basualdo et al, 2019, p. 47).

² <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/BCRA-operaciones-bancarias-comercio.asp>

³ Dado que un análisis comparativo de las tendencias entre las corresponsalías en Argentina y su aplicación en Brasil exceden el marco de nuestra investigación, sólo mencionamos que se trata de un fenómeno que abarca tanto a los sistemas bancarios de ambos países.

La tendencia a nivel internacional es, entonces a la generación de capas de élites de bancarios (más reducidas) y mayores sectores de bancarios tercerizados, vinculados con áreas tales como call center, limpieza, seguridad, back office y nuevas figuras bancarias como las de corresponsalías en Brasil (y recientemente en Argentina) donde sus condiciones son más precarias, con contrataciones más flexibles y menores derechos. Esta tendencia de “dualización del trabajo” (Boltanski y Chiapello) entendemos está ligada con la idea de reducir costos por parte de las entidades bancarias y obtener una mejor competitividad en el mercado nacional y global. Dicha reducción se lleva a cabo por medio de contrataciones de empresas de servicios (limpieza, seguridad, call center, mantenimiento) y aquellas que poseen otro tipo de contratación laboral, otro tipo de convenios colectivos de trabajo y que implican menos derechos, salarios más bajos y jornadas más extensas en comparación con la de los trabajadores reconocidos efectivamente como bancarios.

1.3.3 Tecnología, reorganización del trabajo y negociaciones colectivas

Este último apartado busca analizar cómo la incorporación de tecnología repercutió en la reorganización del trabajo bancario y en los pedidos sindicales con respecto a condiciones laborales y salariales.

Por ejemplo, en Reino Unido a partir de los ‘60 se observa una mutación en el sistema bancario y la describen como una transición entre dos modelos: el “antiguo” donde los bancos eran conservadores, con procesos burocráticos y en la gestión del personal y con cierta aversión al riesgo. Y un modelo “nuevo” donde los bancos empiezan a ser dinámicos, tecnocráticos, con líneas de evaluación de desempeño a sus empleados y con una línea de venta ofensiva de productos (Storey et al, 1997).

Es así como este proceso, acompañado por nuevas tecnologías, hacen que en 1966 se lance “por parte de Barclays la primera tarjeta de crédito; la instalación de los primeros cajeros automáticos en la siguiente década, el desarrollo de sistemas de comunicación intrabancos que permitieron la operación en red, y el comienzo de las operaciones mediante servicio telefónico y luego por Internet durante los años ‘90” Incluso esto trajo aparejados cambios en la estructura de trabajo: despidos masivos que generaron una pérdida de 100.000 puestos de trabajo entre 1994 y 1998 y entre 2002 y 2007 la de casi 88.000 (Stuart y Martínez L., 2008, en CETyD, 2017).

Algo interesante a remarcar, es que en los '80 los bancos ingleses ponen fin a la negociación salarial centralizada a nivel nacional y arman un esquema de remuneraciones fijado según la estructura de carrera, generando márgenes mayores de flexibilidad y donde las evaluaciones de desempeño empiezan a cumplir un rol central para el cobro de ciertos salarios, como así también los ascensos y las promociones en la estructura del personal. Esto estaba en sintonía con el ascenso y la consolidación de las políticas del neoliberalismo de la mano de Thatcher en Inglaterra y Reagan en Estados Unidos.

Sin mencionar los grandes cambios que se produjeron de la mano de la tecnología (ya dichos en otros párrafos anteriores), sí se puede decir que provocó una reconfiguración en el trabajo bancario norteamericano. Además de la automatización de ciertos procesos, apareció como herramienta el *credit scoring* en los '90 para definir el rendimiento crediticio futura de pequeñas empresas (en un primer momento) y desde ahí puntuar a los clientes bancarios. Un trabajo que antes realizaban los bancarios, y que, a partir de esa década, con solo ingresarlo en un sistema, el *score* ya estaba resuelto y brindaba la información sobre qué productos y hasta qué importes prestarles y analizar cuál era el riesgo de ese empréstito (*risk management*).

Todo esto redujo los costos de operación de los bancos, y también los costos laborales, ya que se produjo una reducción de puestos de trabajo y un traslado del sector bancario al sector financiero. Durante la década de los '90 se redujo el trabajo de 1,6 millones a 1,5 millones, y en los bancos comerciales y de ahorro, este destruyó 447.000 puestos de trabajo. Lo interesante es observar la cantidad de instituciones financieras no depositarias, tales como bancos hipotecarios, agencias de bolsa y otro tipo de sociedades de inversión creadas en ese periodo (461.000 entidades).

En Alemania, en relación a las transformaciones tecnológicas y el impacto en la estructura laboral bancaria, se puede decir que el empleo se vio afectado, aunque no con tanta intensidad en comparación con otros países, y esto se debe a las características propias del modelo de relación laboral vigente en Alemania, donde se combina una estructura de negociación colectiva centralizada, un sistema de formación profesional administrado por el Estado, los empleadores y los sindicatos, y, finalmente, un lineamiento que combina estabilidad y perspectiva de empleo, que desincentiva al despido. Lo que se observa es que existió una reorganización de los procesos de trabajo que modificó el perfil de los trabajadores bancarios, donde, por ejemplo, las tareas de back office fueron separadas de la venta de productos y servicios y el modelo de atención fue dirigido hacia la venta con

una especialización según segmentación de los clientes. Por otro lado, el reclutamiento pasó a realizarse por fuera de los propios bancos y las promociones de ascenso o carrera sólo se centraron no ya según la formación del empleado sino según el desempeño de las ventas. Esto en parte explica el aumento en la productividad con la misma cantidad de trabajadores bancarios alemanes.

Ya en 2001, los horarios empezaron a ser negociados a nivel empresa entre la gerencia y los consejos de trabajo (*Works councils*). Y desde 2004 se avanzó en un sistema de remuneración flexible, donde el convenio colectivo tiene una “cláusula de apertura” que habilita a los empleadores a pagar salarios por un valor hasta el 8% menor que el acordado en la negociación colectiva, siempre y cuando la empresa se encuentre en situación de crisis y los sindicatos avalen tal decisión (Haipeter et al, 2012, en CETyD, 2017)

En Brasil, por ejemplo, Antunes (2011) indica que

los bancos instituyeron nuevas políticas gerenciales, fundamentalmente mediante programas de “calidad total” y “remuneración variable”. Las políticas de premios por productividad a los bancarios que superaran las metas establecidas de producción, sumadas al desarrollo de un eficiente y sofisticado sistema de comunicación empresa-trabajador a través de diarios, revistas o videos de amplia circulación en los ambientes de trabajo, así como la ampliación de la labor en equipo, derivaron en un significativo aumento de la productividad del capital financiero, además de avanzar en la “adhesión” de los bancarios a las estrategias de autovaloración del capital reproducidas en las instituciones bancarias. (p. 109)

Y a esto se agrega que

los programas de calidad total y remuneración variable, ampliamente difundidos en el sector, recrearon estrategias de dominación que buscan ensombrecer y difuminar la relación entre capital y trabajo. Los trabajadores bancarios fueron forzados a transformarse en “compañeros”, “socios” o “colaboradores” de los bancos y de las instituciones financieras, en un ideario y una práctica que envilecen aún más la condición laboral. (p. 111)

Los cambios introducidos con la tecnología en algunos casos llevaron a que se modifique la forma de remuneración salarial, dando lugar a pagos por comisiones, remuneraciones

variables, premios por ventas, es decir, un salario atado a la productividad laboral. Asimismo, se trasladó a horarios más flexibles, vinculando el tiempo de trabajo con el “tiempo libre” de cada trabajador, a nuevas formas de evaluar a los empleados según su desempeño, su rendimiento según objetivos y proyectos marcados; produciendo aumentos de, por un lado, ritmos de trabajo más intensivos, y por otro, mayor productividad en el sector. En algunos países se redujeron las negociaciones colectivas a negociaciones por empresa, generando situaciones más vulnerables para los trabajadores. En otros, como en Alemania, se sostuvieron, pero con cláusulas especiales en caso de situaciones de crisis de los bancos éstos puedan abonar sueldos más reducidos y así descargar la crisis sobre las espaldas de los trabajadores. Estas situaciones históricas de índole internacional, que fueron desarrolladas de forma general, son situaciones que pueden en efecto ser tendencia y de a poco, impactar en el escenario nacional del trabajador bancario, en particular, donde a la fecha muchas entidades bancarias buscan modernizar sus operatorias diarias incorporando mayor tecnología y nuevos procesos de trabajo que buscan cambiar las formas de trabajo y así generar mejores posicionamientos de estas organizaciones en el mercado general.

En Argentina, el sindicato bancario ha entendido que “el avance tecnológico es inevitable, y por tal motivo pretenden incidir en su discusión, promoviendo la discusión conjunta del Estado, los bancos y el sindicato (a pesar de que) los bancos han impulsado políticas de avance tecnológico sin coordinación o debate con el gremio” (Basualdo et al, 2019, p. 43). Ante esto el gremio ha propuesto la creación de una mesa de diálogo entre las tres partes para que “la incorporación de nuevas tecnologías pueda redundar en avances tanto para una producción eficiente como para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y la calidad de vida de los usuarios” (p. 46).

Sin dudas el avance tecnológico seguirá transformando las relaciones laborales dentro del sector bancario, y es por esto que el sindicato tendrá el desafío de pensar cómo abordar esta situación y a la vez incidir en las definiciones que se tomen al respecto.

1.4 Cierre de capítulo

Este capítulo se propuso abordar, por una parte, cómo las finanzas históricamente han cumplido un rol importante, generando en estas últimas décadas un papel preponderante no sólo a nivel producción, inversión y especulación sino también a nivel social y cultural atravesando y ocupando espacios que previamente eran estatales o públicos

(Financiarización de la vida económica y social) por medio de la acumulación por desposesión en todos los niveles. Por otra parte, se intentó exponer a grandes rasgos, los elementos que se observan a nivel internacional con respecto a los cambios introducidos en los bancos por medio de la incorporación tecnológica. Los mismos tienen que ver con la concentración, centralización y extranjerización de la banca; la flexibilización y tercerización laboral y la reorganización del trabajo y los cambios en las negociaciones colectivas laborales.

En el próximo capítulo se muestra la situación nacional del trabajo bancario, tanto como sujeto de estudio y su organización sindical, como en sus cambios en el último tiempo, contemplando sus remuneraciones, brechas salariales, femineización y cantidad de trabajadores en el sector. Pero también el rol de la legislación nacional con respecto al impacto de la tecnología en el sistema financiero describiendo algunas de las normativas, más importantes a nuestro entender, emitidas por el BCRA y contempladas por los bancos. Y, por último, en tres “casos testigos” demostrar cómo se amalgamaron estos elementos y muestran el porvenir del sector (en los call centers, coffee bank y cajeros automáticos, terminales de autoservicio y banca móvil).

CAPITULO II

Situación nacional: trabajador bancario en Argentina, sujeto en transformación

El trabajador bancario, atravesó distintos momentos a lo largo del siglo XX en la Argentina, y su organización sindical es una expresión de cómo se fue configurando en defensa de sus derechos. A raíz de una gran pelea que dieron en el Banco Provincia en 1919 se conformó su asociación sindical, la cual se constituyó formalmente el 6 de noviembre de 1924, fecha que celebran cada año como el día del trabajador bancario y que, desde ese momento hasta hoy, es uno de los pocos sectores sindicales que sigue aglutinando a toda la rama (trabajadores bancarios de los sectores público, privado, cooperativo, provincial, nacional o extranjero) y el único que tiene incidencia en las discusiones paritarias. De allí también la centralidad y fortaleza como gremio al momento de discutir condiciones laborales y salariales a lo largo de su historia.

Este sindicato tiene en su haber la realización de las grandes huelgas que se llevaron a cabo durante el gobierno frondizista en los años 1958 y 1959, así como los procesos de organización de comisiones gremiales internas en los '70 en aquellos bancos donde no estaban conformadas. Omar Acha, al respecto de las huelgas de los 50, comenta que “la transformación del lugar de clase y de estructuración organizativo estuvo acompañada por un cambio técnico del proceso de trabajo del bancario, que condujo a una proletarianización parcial con potentes efectos económicos y culturales. El lento avance de la racionalización y mecanización fue expropiando saberes y prácticas que aproximaron los bancarios a los desafíos de clase habituales en los obreros fabriles”. Incluso

el conflicto fue importante porque paralizó zonas fundamentales del sistema financiero. Concernió a un sector de la clase trabajadora de “cuello duro” (o ‘blanco’, *White collar*, según se estila decir en lengua inglesa), que en ese momento se encontraba en un proceso de reconfiguración de su situación de clase. (2008, p. 16 y 18)

Natalia Baraldo, analizando las condiciones en las cuales se dieron la creación de las comisiones gremiales internas de dos bancos públicos mendocinos en la década de los '70, indica también que ser bancario tenía un “status particular” y se lo caracterizaba como un “trabajador de saco y corbata”, al que todo trabajador aspiraba llegar por su estabilidad laboral. Incluso, a un gran sector se lo llegó a denominar como “un tipo que se transforma en un esclavo mental porque tiene seguridad (laboral)” (Rodríguez Agüero

et al, 2016, p. 31). Sin embargo, cuando toman conciencia que está en sus manos el reclamo de mejores condiciones y aumentos salariales, y también el control del sistema financiero general del país, estas aspiraciones, quedan a un lado para dar lugar a procesos de organización y de lucha colectiva, como la historia lo demuestra, generando un problema a los sectores dominantes.

Como vemos, la historia de los bancarios es dinámica, con avances y retrocesos en sus luchas, y genera cambios en la estructura laboral bancaria todo el tiempo. Es por eso que este trabajo se propone reconocer esta dinámica a partir del caso testigo del Banco Santander, tomando el periodo comprendido entre los años 2011-2019. Porque cambios introducidos por parte de las organizaciones empresariales bancarias este último tiempo por medio de la tecnología estuvieron enmarcadas en lograr una mejor competitividad, un mejor posicionamiento dentro del mercado y una mejor productividad para ellas; a través de la “eficientización” de tareas, procesos, pero implicando a su vez recortes en costos laborales y temporales que afectaron a los trabajadores bancarios. Esto desemboca en una “mutación” del trabajo tradicional bancario tal como lo conocíamos; y es esto lo que nos proponemos analizar y demostrar en esta investigación. Quedará en manos del trabajador (como sujeto genérico) y su organización sindical buscar que dicha mutación no sea desfavorable para ellos y poner un freno donde esto implique ajuste y carestía de vida. De todas formas, es un proceso muy reciente y la historia aún no está escrita en su totalidad.

2.1 Situación del sector bancario en Argentina

Según el trabajo de CETyD (2017)

en la historia reciente de la Argentina se identifican dos momentos que terminaron en crisis bancarias, financieras y sociales muy severas: durante el último gobierno de facto y en la década de los '90 que finaliza con el estallido de la Convertibilidad. El modo en que evolucionó el sector bancario durante ambos periodos estuvo inspirado en programas neoliberales (...) ya en el periodo post Convertibilidad, y hasta fines de 2015 se introdujeron una serie de regulaciones sobre la cuenta capital y algún grado de avance en la recuperación de las funciones bancarias vinculadas con el desarrollo de la industria, en particular, con el direccionamiento de una parte de los depósitos

de los bancos a los préstamos a tasa fija a pequeñas y medianas empresas, entre otras. (p. 27)

Teniendo en cuenta el estudio comparativo que realiza Anastasi et al (2006, p. 12) para el BCRA, y con respecto a la evolución de indicadores de bancarización en Argentina 1993-2005, se puede observar que la concentración de bancos se hizo muy fuerte en los '90 (habiendo 206 entidades bancarias en 1993 pasando a casi la mitad en 2001- 106 - y luego en 2005 tan sólo 89 entidades). Se dio una fuerte concentración, compra y quiebre de muchos bancos. Con respecto a sucursales y otras dependencias, indican que en 1993 éstas eran 4.164, teniendo su pico en 2000 con 4.779 para cerrar el periodo en 2005 con 4.299. Una cantidad relativamente estable para los 12 años de estudio (teniendo como hipótesis que las compras de bancos implicaron el mantenimiento de las sucursales que estos tenían). Algo distinto se expresa en la cantidad de cajeros automáticos, ya que los mismos tienen una curva ascendente en todo ese periodo (1993-2005), donde inician el estudio con 1.632 ATM's, pasando el 2001 con 5.795 y llegando a 2005 con 6.526.

Por ejemplo, el estudio de Anastasi et al (2006, p. 11) compara la bancarización de países con ingresos altos (España, Italia, Canadá y Australia) contra países latinoamericanos de ingreso medio (México, Chile, Colombia, Brasil y Argentina). Allí se observa que la bancarización de Argentina representa un 11% del PIB per cápita contra un promedio de PIB per cápita de 27% para los países con ingresos altos, un poco más alto que el promedio de países de ingreso medio (excluyendo a los latinoamericanos) que tienen un 9% y mucho más que el promedio de los latinoamericanos, el cual es de 6%. Pero, si se toman los números de cantidad de sucursales de cada 1.000 km² y cantidad de cajeros automáticos cada 1.000 km², Argentina, en comparación con los países latinoamericanos está muy por debajo de su promedio (1.4 vs. 4.5 en la primera variable y 2.1 vs 9.1 en la segunda variable).

Sin embargo, en Argentina el “sector bancario (es) básicamente transaccional y muy pequeño en comparación con otros sistemas financieros de otros países, incluyendo varias economías en desarrollo” (CETyD, 2017, p. 28)

Si bien este trabajo buscará analizar la situación del empleo desde 2011 hasta 2019 en un banco específico (Banco Santander) en función de los cambios organizacionales internos que realizó dicho banco y teniendo en cuenta también las normativas que habilitó el

BCRA durante dicho periodo, consideramos que es fundamental situar el análisis dentro del panorama nacional.

Simplemente como ejercicio y para posicionarnos al respecto de la cuestión, podemos contemplar el comportamiento del empleo registrado del sector privado de toda la rama de actividad de Intermediación financiera del país desde fines de los '90 hasta la segunda década del siglo XXI, en el Cuadro nro. 1 del Anexo. A través de estos datos podemos conocer en qué situación estaba la rama (más allá de que este trabajo estudia el caso puntual de un banco del sector privado de 2011- 2019) y nos muestra un panorama mayor.

Según el boletín de empleo registrado del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS, 2021) indica sobre empleo registrado para el periodo 1996- 2021 que la evolución fue inicialmente de 121.153 puestos de trabajo en 1996, para tener un pico de 162.743 empleos en 2016 para finalizar con 152.786 en 2021 como se muestra en el Cuadro nro. 1 del Anexo.

Pero si analizamos la situación del empleo bancario, en entidades financieras bancarias en Argentina, y en contraposición a lo que sucede en el resto del mundo, observamos que creció durante el periodo 1996- 2015, de 51.085 trabajadores bancarios en 1996 a 67.905 en 2017, mostrando una incorporación neta de 16.820 empleos formales; lo cual representa un crecimiento de casi un 33% en la dotación de personal en las empresas bancarias en un poco más de 20 años (según “Boletín de empleo registrado” (serie anual-año 2021) de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo), como se observa en la primera columna del Cuadro nro. 2 del Anexo. En la segunda columna se muestra al empleo de las entidades financieras no bancarias, en la tercera; la cantidad de empleados en los servicios financieros menos BCRA y entidades financieras, y la cuarta y última, la suma de las tres columnas.

La remuneración promedio de los trabajadores registrados del sector privado tanto en servicios en entidades financieras bancarias, no bancarias y servicios financieros no vinculados a la banca central y entidades financieras de 1996 a 2021 ha sido la que se expone en el Cuadro nro. 3. Vale aclarar que hasta 2001 por la Ley de Convertibilidad \$1=USD1 y durante gran parte del siglo XXI en Argentina hubo (y hay) desdoblamiento cambiario (dólar oficial, dólar blue, dólar CCL, etc.). Por ende, se hace difícil saber a ciencia cierta si hubo acompañamiento a las fluctuaciones del dólar e inflación, pero se

intentará tomando el valor oficial del dólar al cierre de cada período junto con los valores obtenidos en cada paritaria bancaria.

A raíz de estos cambios en lo económico, tendremos en consideración los acuerdos paritarios del periodo 2011- 2019, tanto a nivel nominal como su conversión a la moneda dólar estadounidense (según cotización del 30/12 de cada año), con el fin de verificar si el poder adquisitivo se mantuvo o no a pesar de dicha variación. Por ejemplo, la evolución en pesos del “conformado inicial” del salario (no la remuneración promedio) de los bancarios en 2011 era de \$5.800. En 2019 pasó a ser de \$56.411,31 de manera nominal (y no real del salario) como se expresan en Cuadro nro. 4 al respecto de la remuneración conformado inicial de trabajadores bancarios de 2011 a 2019.

Para visualizar en términos reales, los avances y/o retrocesos de la evolución salarial bancaria, sugerimos ver el Cuadro nro. 5, donde el salario se lo convierte a la moneda dólar estadounidense (valor cotización del 30/12 de cada año) para mostrar que en 2011 un trabajador ganaba USD 1.356 de manera mensual y en el cierre del periodo estudiado, en 2019, fue de USD970,90.- significando una pérdida en el poder adquisitivo de los trabajadores y una reducción salarial en un 30% aproximadamente. Un ajuste importante del capital sobre la variable trabajo en tanto sólo 8 años (de USD 1356.41 en 2011 a USD 970.90).

Si analizamos qué nivel de participación hubo de las y los trabajadores según sexo (mujer-hombre) en el sector de intermediación financiera y otros servicios financieros desde 1996 a 2022, podemos construir un promedio anual tomando fuentes estadísticas del Ministerio de Trabajo. En promedio, en la década de los '90, la participación de las mujeres era del 36% contra un 64% de participación masculina, pero a partir del 2000 hay una “femineización del trabajo financiero”. En la primera década del siglo XXI hubo una participación del 43% promedio contra un 57% masculino para llegar a una segunda década con un 49% de mujeres equiparando casi el trabajo masculino en el sector de las finanzas. Gráficamente se observa en el siguiente Cuadro nro. 6 del Anexo.

Si analizamos la brecha salarial, se puede comprobar que la misma fue promedio de 34% durante el periodo 1996 – 2007 entre mujeres bancarias y hombres bancarios y a partir de 2008 dicha brecha giró en torno al 25,5% promedio lo que significó una baja de 10 puntos en dicha brecha. Esto se puede observar en el Cuadro nro. 7 del Anexo.

A nivel sindical, es interesante retomar el análisis sobre marcos regulatorios de Basualdo et al (2019) sobre los cambios tecnológicos, la tercerización laboral y los impactos en el empleo. Sobre el sector bancario, informan que, si bien el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) es de 1975 (y sobre el sector informático por la fecha posee varias vacancias), en los últimos años se incorporaron algunos acuerdos en materia de la figura del trabajador promotor (Banco Galicia Acuerdo 424/2001), incorporación de tecnología (Banco Hipotecario 750/2005 y JPMorgan (1221/2016) y acuerdo Call Center (1817/2009). Contabilizando esta situación, indican que:

En términos del análisis de convenios, hasta la fecha se celebraron 9 (nueve) Convenios Colectivos de Trabajo. De estos, 7 (siete) son CCT de bancos específicos. 1 (uno) de la Obra Social bancaria. 1 (uno) que es el CCT base (1975) (...) Respecto a los acuerdos celebrados, se registran 441 desde 1975 a la fecha. De estos 417 se celebraron a partir del 2003. (Basualdo et al, 2019, p. 44)

Con respecto a la tecnología, el país tiene un atraso tecnológico respecto a países centrales y esto es lo que hoy, a nuestro entender, los bancos van a tratar de desarrollar, en conjunto con las distintas medidas que el gobierno nacional autorice por medio de las comunicaciones del BCRA. Esto significa implícitamente mayor penetración en los negocios financieros por medio del incremento de la “bancarización”, la cual se define como “el nivel de acceso y el grado de utilización de los servicios financieros en general y bancarios en particular, de manera de circunscribir la definición a aspectos que quedan comprendidos dentro del alcance regulatorio y de la política del Banco Central” (Anastasi et al, 2006, p. 5). Según el estudio realizado por estos autores, “el nivel de bancarización en Argentina es bajo para un país con su nivel de ingreso *per cápita*, con niveles de depósitos y préstamos del 20% y 10% del PIB, respectivamente” (p. 2) Esto, es debido en parte a la historia argentina de crisis económicas y financieras recurrentes, la no confianza de los ahorristas en el sistema tradicional por las constantes devaluaciones (ahorro por medio del método del “colchón”), la relevancia del sector económico informal y la evasión impositiva de otros sectores de la sociedad. La paradoja es que el Estado nacional buscó incentivar el cobro de salarios, haberes jubilatorios y pensiones sociales o contributivas por medio de cuentas bancarias gratuitas y así “bancarizar a la sociedad” (expresándose en 2011 por medio de la Ley Nro. 26.704). Pero estas cuentas suelen ser

usadas una sola vez al mes para el retiro de todo el dinero depositado y no para realizar transacciones diarias o semanales.

Frente a la necesidad de bancarizar y concientizar a mayores cantidades de población y de introducir tecnologías en las estructuras bancarias, desde un estudio realizado por FIEL (2019), a pedido de Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) se expresa lo siguiente:

La banca argentina está llevando adelante un proceso de innovación tecnológica y digitalización sin precedentes. Los bancos son los que más invierten en infraestructura tecnológica en el país; representa más del 30 % del total estas inversiones, según la consultora internacional IDC. Esta revolución tecnológica-digital tiene como norte mejorar la experiencia del cliente, pero manteniendo aquello que caracteriza a los bancos: confiabilidad.

El estudio realizado por Veneziano et al (2016) desde Universidad Argentina de la Empresa (UADE) sobre automatización y avance tecnológico en entidades bancarias en Argentina, tales como HSBC, Santander, BBVA Francés, Galicia y dos bancos digitales (Hello Bank y Fidor Bank) se los puede tomar como antecedente de caso. Los autores abordan la situación sobre tres variables: la automatización en los puestos de trabajo, el rol del sindicato (visto como una barrera para el avance tecnológico) y la capacitación a empleados bancarios teniendo en cuenta en el qué y en el cómo son capacitados

En el mismo sentido, es relevante el trabajo de investigación que realizan Ballesteros Cardona y García Ramos (2018) sobre la automatización en el servicio al cliente y la repercusión en los puestos de caja en la industria bancaria. Al respecto realizan un estudio sobre los trabajadores por medio de entrevistas para conocer sus percepciones al respecto de la atención al cliente y su automatización, contemplando la reducción de puestos de caja.

Un estudio de caso, como el de Banco Santander, puede aportar en la comprensión del nuevo escenario en el que se conjugan innovación tecnológica, puestos laborales, rentabilidad y desarrollo económico de entidades bancarias.

En el próximo apartado se analizan algunas comunicaciones del BCRA que están vinculados con los cambios que hacen a la modernización, digitalización y automatización en el sector bancario y financiero para echar luz en cuanto las

regulaciones estatales y si éstas acrecientan o no estas modificaciones y muestran ese nexo entre Estado y finanzas que plantea David Harvey.

2.2 La regulación del BCRA sobre el impacto tecnológico en el sistema financiero

La incorporación de tecnología en los ámbitos de trabajo, por un lado, agiliza tareas y procesos y, por el otro, conlleva preocupaciones por parte de los trabajadores con respecto a su “utilidad”. Esto se profundiza cuando el juego “comercial” se abre a otros sectores no tradicionales o a nuevas modalidades. Por ejemplo, dentro de las nuevas operaciones bancarias en la actualidad se encuentran: la extracción de dinero en comercios, tales como farmacias, supermercados o estaciones de servicio (servicio ExtraCash brindado por la empresa de tarjetas VISA); transferencia de dinero desde aplicaciones móviles y billeteras virtuales, apertura de cuentas bancarias por reconocimiento facial desde el celular sin tener que hacerlo de forma presencial en una sucursal; depósito de cheques a través de fotos que se toman desde el celular por el sistema e-cheq, etc. Se suman también las operaciones por medio de bancos totalmente digitales, como el que empezó a operar en mayo de 2018, Wanap⁴, como tantos otros tales como Wilobank, UALA, IUDU u Openbank (este último parte de Grupo Santander).

Un antecedente para comprender la evolución del sector bancario argentino en este periodo se encuentra en las medidas implementadas en EEUU, centro financiero del mundo, algunas décadas antes.

En los Estados Unidos, en 1960, los operadores no bancarios representaban una fracción ínfima de los activos financieros frente a más del 50% del total. La intermediación del ahorro entre las corporaciones y las familias excedentarias a los demandantes de crédito en las familias, las corporaciones y el gobierno, es una función crecientemente a cargo de operadores de la “banca en la sombra”. Por lo tanto, estos asumieron un protagonismo principal en la expansión del crédito, en la conversión de plazos de las operaciones activas y pasivas y en la evaluación y gestión de los riesgos. En este escenario, se multiplicaron nuevos instrumentos, como derivados y créditos respaldados, inexistentes en 1980 (...) Los derivados eran

⁴ Según Informe de XLVº Congreso Bancario de 2018 de la Asociación Bancaria, sus principales accionistas son Eduardo Eurnekian, Guillermo Franco (ex presidente del Banco Provincia de Buenos Aires).

prácticamente inexistentes hace veinte años. Actualmente superan los 700 billones de dólares, equivalentes a diez veces el PBI mundial. (Ferrer, 2014, Pág. 70)

En Argentina, estos operadores no bancarios se empiezan a sentir a partir de los '70, avanzan en los '90 y se intensifican a partir del inicio de la primera década del siglo XXI, y con más fuerza estos últimos años. Por ejemplo, con la dictadura cívico militar instaurada en 1976 en Argentina, se expresa desde lo legal con la Ley de Entidades Financieras, entre otras cosas. Como indica Aldo Ferrer:

Por un lado, el hecho que, desde fines de la década de 1970, la actividad financiera se convirtió en el centro dominante del capitalismo. Por el otro, la creciente desigualdad en la distribución del ingreso entre los países y, dentro de cada uno de ellos, entre sus sectores sociales. (2014, Pág. 67)

Esta ley abrió la posibilidad a la no regulación por parte del Estado en el sector financiero, que el gobierno de Mauricio Macri en 2015 profundiza en esta línea, como se observa con las distintas comunicaciones del BCRA.

En los '90 hubo una recomposición en la estructura productiva a nivel mundial (en parte por la globalización de la economía y la evolución tecnológica) y esto conllevó a una reducción del volumen del trabajo y a un cambio en la composición en éste, generando nuevas formas de contratación, tales como: tercerización, subocupación y precarización (Beccaria y Maurizio, 2017). En el sistema bancario, esto se visualizó en la incorporación paulatina de empresas “tercerizadas o subcontratadas” en los bancos, como por ejemplo en ramas que estaban dentro del Convenio Colectivo de Trabajo de Bancarios (CCT 18/75), tales como Maestranza y Ordenanza, o sectores que recién se empezaban a definir en ese CCT, como los de Sistemas o Informática. Sectores que a la fecha siguen estando por fuera del CCT 18/75 y bajo contratos con empresas tercerizadas y que son importantes analizar, retomando lo que indica Míguez (2017) en cuanto a que

los límites en la extensión de la subcontratación sólo pueden analizarse en estudios de casos concretos y a partir de cadenas de subcontratación en términos de red organizacional como un todo, por un lado, y de subcontratación laboral, por el otro. (p. 78).

En lo que se refiere a las comunicaciones del BCRA, en los '90 se instaura una nueva operatoria de pagos: Medio Electrónico de Pagos (MEP), la que permite realizar transferencias entre cuentas bancarias de forma electrónica y evitar tener que retirar el dinero papel (Comunicación " A " 2578- 22/08/97- Actualizada en 2002, 2004, 2009, 2014).

Con los inicios del nuevo siglo, el impacto de la tecnología a nivel mundial fue incuestionable. El sistema financiero lo tomó como una herramienta para expandir sus negocios a través de la creación de páginas web (Homebanking's) para que sus clientes puedan operar las 24 hs. y nuevos clientes se acerquen de forma virtual, la creación de call centers para la atención de público de forma telefónica, generar nuevos negocios y llegar también así a nuevos clientes, o las mismas aplicaciones móviles, etc.

Al respecto, la Comunicación del BCRA Nro. 48689 de 26/12/2006, definió un nuevo marco regulador para la modernización informática de las entidades financieras. De esa manera, el BCRA aprobó los nuevos requisitos mínimos para la gestión e implementación de la tecnología de la información de las entidades financieras, buscando proteger los activos y recursos informáticos de las entidades, según el volumen y complejidad de sus respectivas estructuras.

Entendiendo que las modificaciones en el sector son parte de un proceso que lleva años, retomaremos algunas de las comunicaciones que hizo el BCRA durante los dos gobiernos de Cristina Fernandez de Kirchner (2007-2015) y el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019). Adelantamos, que se encontraron más publicaciones de esta entidad a partir de 2015 y puede estar ligado a una profundización en esa idea de mayor desregulación, innovación tecnológica y automatización en el sistema financiero.

Con respecto a modificaciones en operatoria sobre productos:

- Comunicación "A" 5079- 27/05/2010: Dependencias especiales de atención - agencias y oficinas-. Oficinas de atención transitoria. Estas dependencias especiales, dependerán de una sucursal o en su caso, de la casa central de la entidad financiera. Se podrá realizar las siguientes operaciones: solicitud y desembolso de préstamos a personas físicas en efectivo y para microemprendedores; adelantos de efectivo mediante tarjetas de crédito, apertura, funcionamiento y cierre de cuentas bancarias, depósito en ellas, pago de remuneraciones, cuentas básicas y cuentas corrientes, constitución de plazos fijos, extracciones de dinero, depósito de cheques y letras de cambio y pago de prestaciones

previsionales y beneficios de la seguridad social. También están habilitadas para la cobranza de servicios, impuestos, tasas, contribuciones, cuotas de préstamos, tarjetas de crédito y otros conceptos similares. Recepción y tramitación de solicitudes de tarjetas de crédito y/o débito y la entrega de la misma. Servicios de pagos y cobros a proveedores y clientes de empresas, transferencias entre cuentas a la vista y consultas de saldos o movimientos de estas cuentas.

- Comunicación “A” 5082- 31/05/2010: Instalación de cajeros automáticos, dispensadores de efectivo y terminales de auto consulta. Las entidades financieras podrán instalar cajeros automáticos -que reciban o no depósitos- terminales de autoservicio o de auto consulta y en la que no hay intervención de personas físicas para su atención, dependan o no de la entidad financiera, resguardando las medidas mínimas de seguridad. Con respecto a sus condiciones operativas de cómo funcionarán, deberán detallar si su apertura podrá ser realizada por personal ajeno a la entidad financiera, si tercerizará el control de fallas técnicas, etc.

- Comunicación “A” 5127- 02-10/2010: Implementación de la "Cuenta gratuita universal". Comisiones por transferencias. Operatoria de cheques cancelatorio. La introducción de una cuenta bancaria gratuita va en línea de bancarizar a distintos sectores de la población, sin costo alguno y de esa forma tener un control financiero con respecto a los pagos que se realicen por este medio. También dispone a que las entidades financieras posean mecanismos para que sus clientes puedan transferir fondos por medios electrónicos -ej. cajero automático, banca por “Internet” (“home banking”) y terminales de autoservicio.

- Comunicación “A” 5351- 06/09/2012: Instalación de casas operativas de entidades financieras y cambiarias en los puertos y aeropuertos internacionales. Habilita que sólo las entidades financieras públicas puedan abrir y/o mantener casas operativas (sucursales y/o dependencias especiales de atención al público) en puertos y aeropuertos internacionales. Banco Nación opera en Aeropuerto Internacional Jorge Newbery (Aeroparque) y Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini de Ezeiza, por ejemplo.

- Comunicación “A” 5355- 20/09/2012: Instalación de sucursales. Capitales mínimos de las entidades financieras. Modificación. Hace referencia a las modificaciones a tipo de categoría de entidades según Com. A 5351. También a la instalación de sucursales en el país en función de mayor bancarización de la población, en especial en regiones con escaso o insuficiente servicio financiero.

- Comunicación “A” 5716- 13/02/2015: Identificación de cajeros automáticos destinados a los usuarios de servicios financieros con dificultades visuales. Habilidad de cajeros automáticos para personas con capacidades distintas y así facilitarles el acceso y uso de estos.

- Comunicación “A” 6044 (17/08/2016)- Generación de ALIAS para transferencias y/o pagos: Desarrollo de funcionalidades para la utilización del “alias” de las claves bancarias uniformes (CBUs) en transferencias y/o pagos. Implica facilitar la transferencia de dinero por medio de un Alias (vinculado a CBU’s) de forma ágil y sencilla y evitar tener que escribir los 22 dígitos de esta clave.

- Comunicación “A” 6059 (08/09/2016) – Apertura de cajas de ahorro en forma no presencial a nuevos clientes: apertura de cuentas a través de medios automáticos, evitando el ir a la sucursal tradicional. Por ejemplo, la apertura se puede hacer por celular por medio reconocimiento facial, contraste y escaneo de la foto de DNI y del rostro.

- Comunicación “A” 6071 (22/09/2016) – Depósito Electrónico de cheque: Habilita el depósito de cheques mediante medios automáticos mediante la captura y remisión de su imagen digital en un dispositivo del usuario. Comúnmente conocido como sistema “e-cheq”.

- Comunicación “A” 6220 – Operatoria cambiaria online: Regula la operatoria por medios automáticos para la compra y venta de moneda extranjera. - Comunicación “A” 6312 (30/08/2017)– Exterior y Cambios: Modifica la forma de acreditar las transferencias del exterior, siendo posible que sean automáticas sin intervención del cliente y/o trabajador de casa bancaria. Incluso se puede hacer por Home Banking. Esto agiliza el proceso para el usuario, pero elimina personal bancario de esta operación y el “control por oposición” y autorización.

Con respecto a la incorporación de sucursales “no tradicionales” (oficinas de atención transitoria, sucursales móviles, coffee bank y corresponsalías bancarias)

- Comunicación “A” 5983 (03/06/2016)- Expansión de entidades financieras. Adecuaciones para la apertura de sucursales en el país. Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Fraccionamiento del riesgo crediticio: Entre otras cosas plantea que los cajeros automáticos en locales comerciales pueden ser cargados por personal no bancario, usando dinero recaudado por esos locales. Los bancos pueden instalar

sucursales en el país y en el exterior también. Permite la instalación de “Oficinas de Atención Transitoria” y estas pueden realizar todas las operaciones bancarias. Inclusive se da la posibilidad de “convertir” sus sucursales a este tipo de oficinas, las cuales no especifica el horario de atención. Agencias móviles (dependencias especiales) con operatoria bancaria. Cierre de sucursales: los bancos pueden decidir el cierre de éstas (no indica en el comunicado que sucedería con el personal bancario de la misma). Tanto las Agencias móviles como las Oficinas de Atención transitoria plantean inestabilidad a lo que hace horario de trabajo (puede llevar a extensión), cambio en las condiciones laborales, etc. Por último, habla de la descentralización de estas entidades financieras en dependencias de terceros.

- Comunicación “A” 6271 (10/07/2017)– Expansión de entidades financieras. Adecuaciones: esta comunicación busca sustituir las Oficinas de Atención Transitoria nombradas en Com. A 5983, 9 en lo denominado “Sucursales móviles”: El comunicado indica que estas oficinas de atención transitorias se llamarán sucursales, y que las agencias móviles; sucursales móviles.

- Comunicación “A” 6495 (23/04/2018)- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Expansión y actualización. Coffe Bank’s: Implica que en dependencias automatizadas puedan realizarse operaciones por medio de cajeros automáticos (ATM), terminales de autoservicio (TAS) o de auto consulta. En estos lugares se puede ofrecer “espacios de reunión”, y otros bienes o servicios prestados por terceros (a la fecha hay “café-bancos” en Banco Galicia y Banco Industrial en la city porteña, y en el barrio de Palermo, frente a Plaza Serrano, uno del Banco Nación). En estos “café-bancos” pueden brindar el uso de Wifi y dispositivos móviles de comunicación y servicios bancarios ampliando las jornadas de trabajo. Sobre las TAS que estén en otros lugares que no sea una sucursal, pueden tener igual operatoria como indica Comunicación A5983: pueden ser recargadas por personal no bancario y usando el efectivo recaudado por esos locales comerciales, produciendo así un desplazamiento de trabajadores bancarios de estas tareas y el no reconocimiento de estas tareas en los empleados de comercio.

- Comunicación A 6603- 28/11/2018: Expansión de entidades financieras. Corresponsalías bancarias. Servicios complementarios de la actividad financiera y actividades permitidas. Según BCRA “la norma permite la realización de operaciones bancarias a través de agencias complementarias generalmente llamadas corresponsalías bancarias. Estas corresponsalías bancarias podrán establecerse a través de acuerdos entre

los bancos y distintas redes de comercios o entidades –como, por ejemplo, estaciones de servicio, supermercados, farmacias o el correo estatal (...) Esto les permitirá a los usuarios, entre otras operaciones, abrir una cuenta, suscribir un plazo fijo, realizar sus pagos y obtener préstamos”. Con esta comunicación, habilitan todo tipo de operatoria que se realiza en un banco tradicional en los nuevos “bancos en la sombra”, pero con formato de estaciones de servicio, supermercados, farmacias, Rapipago o PagoFácil. Con respecto a las estaciones de servicio, se habilita también a la colocación de cajeros automáticos “neutros” (significa que no son de entidades bancarias) y que les permite a éstas un ahorro importante en costos logísticos por el traslado de dinero, ya que directamente, utilizan a estos cajeros para evitar el traslado de dinero.

Con respecto a las medidas mínimas de seguridad

- Comunicación “A” 5136- 02/11/2010- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Comunicación “A” 5120. Normas complementarias. Se definen las disposiciones con respecto a Circuito Cerrado de Televisión de Seguridad (CCTV), según la estrategia de vigilancia e identificación de personas y situaciones en ciertos momentos según cada entidad financiera. Se definen los distintos escenarios a encontrar y la disposición (y características) de las cámaras de seguridad en los recintos bancarios.

- Comunicación “A” 5175- 21/01/2011: Medidas Mínimas de Seguridad en Entidades Financieras. Reglamentación de la Ley 26.637. Medidas de seguridad tales como: tesoro blindado para cajas de seguridad de alquiler, caja-tesoro móvil para cajas de seguridad de alquiler, y barreras visuales - mamparas laterales para las cajas y cajeros automáticos. No uso de celulares en recintos bancarios (medidas para impedir el uso de teléfonos móviles y otros dispositivos de comunicación)

- Comunicación “A” 5479- 27/08/2013- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Actualización. En esta comunicación se ordena el texto sobre las medidas de seguridad tanto en bancos como en otras entidades financieras, cómo se transporta el dinero y disposiciones particulares y complementarias sobre la instalación de cajeros automáticos, terminales de autoservicio, buzones de depósito, el uso y permanencia en el castillete por parte del agente uniformado y la posibilidad de reemplazar el castillete por un recinto de seguridad blindado y circuito cerrado de televisión (antecedente a Com. A 6272)

- Comunicación “A” 5814- 08/10/2015: Normas sobre "Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras". Adecuaciones. Habilita la apertura de tesoros de

entidades bancarias para la recarga de cajeros automáticos y dispensadores de dinero en días inhábiles. A tal fin, se deberá gestionar la pertinente cobertura con las Fuerzas de Seguridad que resultare menester para efectivizar la recarga de dichas unidades.

- Comunicación “A” 6272 (10/07/2017) – Sistema de Monitoreo remoto a distancia. Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras: **Permite la reducción del personal de seguridad en sucursal a sólo uno por salón** (negritas mías, antes eran 2 o más). El monitoreo a distancia lo realiza personal de vigilancia, pero en su poder tiene que controlar más de 15 cámaras a la vez aproximadamente, lo que, vulnera la seguridad en los recintos bancarios. El personal de seguridad no está reconocido como bancario a la fecha y se encuentra tercerizado desde la década del ‘90. Esta comunicación modifica en parte Com. “A” 5308 (18/05/2012).

Todas las comunicaciones presentadas, son apenas un pequeño recorte de los cambios acaecidos en los últimos años en materia de desregulación y nuevas normativas en el sistema financiero desde el BCRA. El mismo está en sintonía con el objetivo del trabajo de investigación. También demostrar que, si bien muchas innovaciones e incorporaciones tecnológicas implican una mejoría en la rapidez y sencillez en el trámite para el usuario/cliente, por el otro, significa mayor vulnerabilidad en la seguridad de los datos y operaciones bancarias (pudiendo llevar a situaciones de cibercrimen como los robos de datos de tarjetas en ATM’s tan famosos hoy día) o en el caso de trabajador bancario, a un desplazamiento de este personal sobre operatorias bancarias, como por ejemplo, en las que antes se necesitaba la autorización de dos personas jerárquicas (control por oposición) como transferencias al exterior, apertura de cuentas, o directamente en la atención o venta de productos bancarios como sucede con stands, coffe bank, etc. Por personal no reconocido como bancario, y por ende, con otros derechos laborales y remuneraciones menores.

2.3 Tres ejemplos de que la transformación tecnológica llegó para quedarse

En este apartado nos detendremos en tres grandes hitos en cambios tecnológicos que se dieron en el sector bancario, que repercutieron tanto en la forma de atender al cliente sino también en la forma de trabajar. Estos son: call center o banca telefónica, coffee bank y cajeros automáticos, terminales autoservicio y la banca móvil.

Call center

El call center como lugar de trabajo no es una particularidad bancaria, sino un lugar de trabajo que, por lo menos en Argentina, tuvo su *boom* post crisis 2001. Desde ahí es que se puede enmarcar al call center bancario y sus antecedentes. El poder trabajar en el call center fue la respuesta laboral que encontraron muchas personas (en particular los jóvenes) que, ante la falta de empleo laboral generalizada, encontraron en la “vincha” la posibilidad de tener un trabajo, pagar sus deudas y llevar un plato de comida a su casa. Para los dueños de los call center, el establecerse en Argentina, fue redituable ya que, con la devaluación realizada, los costos laborales eran más bajos si los instalaban en sus casas matrices. Desde ese momento “los call centers proliferaron como hongos en Argentina especialmente a partir de 2001. A los centros de atención de llamadas que utilizan las empresas radicadas en el país, se sumaron – devaluación mediante- los call centers “off shore” que brindan servicios a clientes de otros países” (¿Quién habla?, 2006, p. 29)

Según una caracterización general, los call centers son

el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes a través de un canal telefónico: promociones, información y consulta, reclamaciones, recepción de pedidos, entre otros (...) por lo que un call center puede definirse como una forma de suministro de servicios telefónicos, normalmente con apoyo informático, en la cual los potenciales clientes son atendidos desde una localización única” (Andrea del Bono, 2006, p. 2).

Es aquí donde encontramos el antecedente de los call center bancarios. A partir de las nuevas tecnologías (y los bajos costos producto de la fuerte devaluación de ese momento) el call center

ofrece grandes ventajas, fundamentalmente, una reducción de costos muy importante: se calcula que el costo medio de una transacción bancaria que se realiza a través de un *call center* representa el 50% del valor de una operación que tiene lugar en el propio banco. (Del Bono, 2006, p. 11).

La tendencia de las grandes y medianas empresas (empresas de telecomunicaciones, medios de comunicación, sector financiero- banca, seguros, etc.) ha sido externalizar la gestión de actividades vinculadas al contacto con clientes, recurriendo para ello a empresas especializadas en la tercerización de servicios de *call centers* (Del Bono, 2006, p. 12)

Al respecto, Verónica Gago marca cómo los call center, producto de esa devaluación ya mencionada, generalizan y dan como lugar (en ese momento) a que ésta sea una de las industrias que mayor empleo (tercerizado) genere en el país. “Hoy son un servicio obligado de casi cualquier empresa. Tanto las aerolíneas como las tarjetas de crédito y los bancos, pasando por las empresas telefónicas y las de servicios públicos, así como las empresas de turismo y hotelería, los han incorporado” (10/12/2006).

Es por eso que

el gobierno promueve desde entonces las ventajas competitivas de una mano de obra barata y calificada: pagar una hora de trabajo en Buenos Aires o en Rosario cuesta menos que hacerlo en México o en Chile y los niveles educativos son iguales o mejores, dice la propaganda oficial (¿Quién habla?, 2006, p 29).

Al año 2006 la cantidad de puestos laborales que generaba era aproximadamente de 50.000 y las empresas facturaban aproximadamente \$800 millones de pesos. Pero la contracara de esto son las condiciones en las que trabajaban (y trabajan) los operadores: “La vida útil de un trabajador de call center –según diversos testimonios recogidos por Cash– se condensa en la endemoniada cifra del triple seis: seis meses, a seis días por semana, de seis horas cada uno. Otras fuentes hablan de dos años”⁵

Se trata de un empleo que se caracteriza por ser rutinario y estresante, pero sobre todo muy desgastante. Esas condiciones se deben en buena medida a la alta flexibilidad del sector, que se resume en algunos puntos: un salario variable e inestable (sujeto a un cambiante esquema de ‘premios y castigos’), turnos rotativos y exigencia permanente de disponibilidad horaria, contratos por tiempo indeterminado, control estricto y personalizado de las tareas y una serie de secuelas físicas y psíquicas que se desprenden específicamente de este tipo intensivo de teletrabajo. En estos empleos es donde el síndrome de *burn out* (estar quemado) afecta proporcionalmente a más trabajadores. Esas características hacen que la rotación de la fuerza de trabajo del sector sea muy alta.

Otra característica de los call centers es que

permiten también aprovechar ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo en función del lugar escogido para su

⁵ <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-10.html>

localización y constituyen un ejemplo elocuente de *feminización de mercados de trabajo periféricos* en los que obtienen fácilmente un puesto de trabajo las mujeres y los hombres jóvenes. (Del Bono, 2006, p. 11)

En “¿Quién habla?” se informa que “son empleadas muchas amas de casa. Pero la mayoría son trabajadores-estudiantes” (2006, p. 28). Una de las causas que puede ser este fenómeno es que «es uno de los pocos lugares en Argentina donde se consigue trabajo y por eso ser operador/a de un call center es el “primer” trabajo para cientos o miles» (2006, p. 25).

En los inicios del siglo XXI significó que estos nuevos nichos de trabajo no estuviesen encuadrados bajo su respectivo convenio colectivo de trabajo (o si lo estaban, por default, estaban dentro del convenio del gremio de comercio, a pesar de que quizás la tarea que realizaban los operadores estaba vinculada principalmente con telefónico o con alguna rama de actividad específica). Al respecto, la Asociación Bancaria consigue en diciembre de 2009 la firma de un acuerdo con las cámaras de los bancos para lograr el encuadramiento correspondiente a todos los trabajadores de call center de los bancos sean reconocidos como bancarios y estuviesen dentro del CCT 18/75⁶. De esta manera se homologa que el trabajador bancario de call center deba trabajar de lunes a viernes, en un rango horario de 8 a 20 hs, con una extensión no mayor a 6 horas por día y con un salario igual al de un trabajador bancario “convencional” para el que trabajase 6 horas en call center (se la considera jornada completa). Este acuerdo fue un avance muy importante en el respeto de la jornada de trabajo y condiciones laborales de estos operadores. Aunque no desconocemos que los bancos (como muchas otras empresas) mantienen la práctica de subcontratar a otras empresas de call center “por proyectos específicos”, “campañas” o “por tiempos determinados” dejando a estos operadores por fuera del convenio bancario y en condiciones de precariedad e inestabilidad laboral.

Coffee bank

El coffee bank es un nuevo concepto para Argentina y América Latina en general, pero que desde hace ya varios años funciona en Estados Unidos y en Europa. Se trata de una suerte de mixtura entre una cafetería y una sucursal bancaria. ¿Su finalidad? En parte es

⁶ Acuerdo firmado entre las cámaras bancarias y Asociación Bancaria en 2009. Reconocido y homologado por la Secretaría de Trabajo- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social bajo Resolución 1817/2009 contemplando Registros N° 1533/2009, N° 1534/2009, N° 1535/2009, N° 1536/2009 y N° 1537/2009. Bs. As., 21/12/2009

la de atraer con este concepto a las nuevas generaciones de jóvenes (los conocidos como “millennials”) al banco, puesto que, de alguna manera, no se adaptan a los tiempos y formatos del formato del banco tradicional y se les ofrece, por medio de la tecnología (online banking) administrar sus finanzas y realizar operaciones bancarias en lugares más relajados con acceso gratuito al wifi.

Los coffee bank están diseñados con una idea de “autogestión”, sin personal bancario, con mucha tecnología alrededor: cajeros automáticos, dispensadores de dinero, terminales de autoservicio, dispositivos eléctricos (tablets, notebooks); dispuestos a conectar con la web y el Homebanking de los distintos bancos, en un ámbito de cafetería que tiene una amplitud horaria mayor a la de los bancos tradicionales. Incluso, en algunos de ellos hay “asesores bancarios” o vendedores de productos bancarios, que difícilmente estén encuadrados dentro del CCT 18/75, y sí en otros CCT como el de comercio, donde las condiciones laborales son bastante diferentes (en pagas salariales, horarios, licencias, etc.)

Esta modalidad fue avalada por el BCRA, a partir de la Comunicación “A” 6495 del 23/04/2018, que “autorizó a los bancos a instalar wifi en las sucursales cafeterías, siempre y cuando, no haya cajas cerca, por una cuestión de seguridad. El propósito es mejorar la experiencia de los usuarios de servicios financieros y fomentar la bancarización” (Diario BAE Negocios- 05/10/2018).

A la fecha, son varios los bancos que se sumaron a esta experiencia:

Banco Galicia inauguró en 2018 en microcentro su primera sucursal coffee bank en alianza con Starbucks, donde hay el servicio de cafetería junto con el acceso de wifi, espacios de co-working y asesoramiento especializado. Según palabras del Gerente de Banca Minorista del Banco, Germán Ghisoni:

Queremos impulsar la transformación del sector. En lo que respecta al modelo de atención, acompañamos la evolución con una propuesta multiformato acorde a los cambios de hábitos sociales y formas de trabajar. Buscamos brindar un ambiente distendido donde los actuales y potenciales clientes puedan ser asesorados por el personal del banco a través de tecnología y medios digitales, pudiendo también contratar nuestros productos desde la comodidad del lugar. (BAE Negocios)

Quien también ha forjado una alianza con Starbucks Café es el Banco Industrial, también en microcentro, donde la cafetería se encuentra en la planta baja de la sucursal del banco, ubicada entre calles San Martín y Sarmiento.

Banco Ciudad posee tres espacios digitales en el centro porteño y en el barrio de Núñez, donde tienen atención extendida hasta las 20 hs. Y se realizan en estos espacios algunas exposiciones de obras de arte.

Banco Nación, por ejemplo, en alianza con Coffe Town (una de las cafeterías de especialidad del país), en Palermo Viejo, a unos metros de Plaza Serrano, abrieron este tipo de sucursal, pero donde la atención bancaria es hasta las 15 hs. De todas formas, en este lugar hay atención comercial, cajeros, banca telefónica, wifi, tablets y computadoras para que los clientes realicen operaciones por medio de las aplicaciones móviles o por Homebanking. Por su parte, Banco Macro también se sumó con su propio Coffe Banking en la Torre Macro del barrio de Retiro.

Banco Santander a la fecha posee dos coffee banks. Uno ubicado en el corazón de CABA y otro en la ciudad de Córdoba Capital. Según informe de BAE Negocios, los mismos tienen el formato según España y Chile (en donde ya cuenta con 25 sucursales con este formato) y buscarían extenderlos a todo América Latina.

Si bien esta nueva modalidad de atención al público con respecto a la operatoria bancaria es por ahora una tendencia, es importante seguirla de cerca ya que en varios de sus elementos llevan a una tercerización del trabajo bancario (en trabajadores tomados bajo otros convenios colectivos de trabajo), mayor flexibilización laboral (extensión del horario de la jornada de trabajo) y cambios en las condiciones laborales.

Implementación de cajeros automáticos, terminales de autoservicio, banca móvil

Según “Informe sobre Bancos” del BCRA de 2017, los bancos año tras año van aprovechando mejor la infraestructura bancaria. A saber:

A octubre (de 2017) la cantidad de cajeros automáticos ascendió a 20.776, aumentando 5,7% con respecto al mismo período de 2016. Las filiales bancarias totalizaron 5.395 en el inicio del cuarto trimestre del año, evidenciando un incremento de 1,2% i.a. Por su parte, la dotación de personal alcanzó 110.184 a septiembre —última información disponible—, sin cambios significativos con respecto a un año atrás. A partir del destacado

dinamismo del crédito al sector privado, los ratios entre el saldo real de préstamos y cajeros, sucursales y personal bancario aumentaron en el último año. (BCRA- octubre 2017)

Con esto se demuestra por un lado que se incrementaron la cantidad de cajeros automáticos incorporados al sistema, pero que la cantidad de empleados bancarios no se modificó de año a año y que, aun así, los saldos reales de los ratios aumentaron.

Agrega el informe de BCRA de 2017 sobre transferencias electrónicas y el uso de la banca móvil:

en relación al sistema de pagos, en noviembre las transferencias a terceros continuaron creciendo significativamente, impulsadas por aquellas que poseen acreditación inmediata. Estas últimas se incrementaron 41,2% i.a. en cantidad de transacciones y 34,1% i.a. en valores reales. En cuanto a los canales en los cuales se cursan estas operaciones, se observa que la utilización de la banca móvil gradualmente va ganando relevancia, llegando a representar 8,6% en noviembre. Como contrapartida, la cantidad de operaciones a través de cajeros automáticos viene reduciendo su participación. (BCRA, octubre de 2017).

Esto ha implicado una nueva tarea dentro de la estructura bancaria y ha llevado a que sus trabajadores se especialicen en estas nuevas formas de comunicarse y relacionarse con el usuario/cliente. Se han creado nuevas gerencias o departamentos vinculados con la digitalización y transformación digital, creación de plataformas de e-commerce, o desarrollos informáticos para dar mayor agilidad en el uso de las aplicaciones móviles de cada banco. Incluso, una tarea más que se ha sumado al equipo del call center a la fecha es la de estar online y poder contestar por redes sociales a las solicitudes de sus clientes.

2.4 Cierre de capítulo

Este capítulo expuso la situación nacional del trabajo bancario y a su organización sindical. También los cambios en el último tiempo en el sector bancario, sus remuneraciones, la femineización y brecha salarial, como la cantidad de trabajadores que hay tanto en el sector privado de la rama de actividad de intermediación financiera y en las entidades bancarias. Pero además se abordó el rol de la legislación del Banco Central con respecto al impacto de la tecnología en el sistema financiero describiendo algunas de

sus Comunicaciones, para ejemplificarlas en tres formatos de trabajar y atender al “usuario”: el call center (como fenómeno más global para luego enmarcarlo en el bancario), el coffee bank y finalmente los cajeros automáticos, las terminales de autoservicio y la banca móvil.

En el próximo capítulo, se desarrollan los elementos teóricos que estructuran este trabajo de investigación. Por un lado, se busca conceptualizar qué es el trabajo bancario en debate con los binomios productivo/improductivo; material/inmaterial; autónomo/ dependiente. Y por el otro, se busca analizar el *cómo* se trabaja en los bancos, contemplando las nuevas metodologías del *management* incorporadas recientemente, a fin de comprender la organización del trabajo y como se piensa la cultura organizacional, desde una perspectiva crítica.

CAPÍTULO III

Definiendo al trabajo bancario: ¿Qué es y cómo trabaja?

La transformación digital que tomó fuerza estos últimos años en los bancos, las normativas introducidas por el BCRA vinculadas a la tecnología y las nuevas teorías de organización del trabajo nos llevan a preguntarnos qué tipo de trabajo es el trabajo bancario hoy en Argentina y cómo se trabaja. En este capítulo se plantearán algunos elementos para poder esbozarlo en ese sentido.

Cuando pensamos en los bancos y en hacer un trámite con ellos, sabemos que hay nuevos canales de atención y que no necesariamente tenemos que ir a una sucursal para canalizar la duda o consulta. Este es uno de los grandes cambios del último siglo e implicó una modificación interna al banco en la manera en cómo se trabaja y se distribuyen las tareas entre sus trabajadores también.

Antes, el trato con el “cliente” era más personalizado, más “cara a cara”: para hacer un trámite o pedir una tarjeta de crédito por ejemplo había que ir a la sucursal, sacar un número en la entrada, esperar en el salón que lo atiendan para luego pasar al escritorio o a la ventanilla del oficial/cajero. Hoy, es “más online”, donde la digitalización de ciertos procesos bancarios lleva a que ese cliente haga sus consultas, reclamos o pedidos por distintos canales (“multicanalidad” le llaman): vía call center, redes sociales, aplicaciones móviles o cajeros automáticos/terminales autoservicio.

Esto se profundizó mucho más con el confinamiento que vivimos en la pandemia de 2020, ya que se obligaba a que los clientes no asistieran a la sucursal y, en caso de que tuviesen que alguna consulta o trámite por hacer, lo hiciesen por dichos canales electrónicos. Sólo algunas operaciones estaban habilitadas en las sucursales y para ello, se pedía sacar un turno online desde la web de los bancos. Esta práctica que duró más de dos años llevó a una adaptación por parte de los clientes a las nuevas formas de atención y que disminuyeran drásticamente las atenciones por sucursal (actualmente mucho se resuelve vía cajero automático, terminal de autoservicio, por mail, teléfono con su responsable comercial o redes sociales).

A nivel interno en los bancos, con la tecnología como instrumento y la transformación digital como bandera, se habilitaron (y habilitan) tiempos de trabajo “más eficientes” a través de la automatización de procesos, digitalización de documentación y resolución de situaciones por medio de aplicativos donde la métrica es un proceso contra reloj más

exhaustivo en la búsqueda de una “mejor atención al cliente”. Las metodologías “ágiles” buscan ser el marco que los empresarios utilizan para modificar la forma de trabajar internamente en los bancos en pos de una “mejor organización sin desperdicios” y así ofrecer un “supuesto” mejor producto/servicio al cliente, ya que el cliente por lo general siempre prefiere ser atendido por una persona más que por una máquina por cuestiones de entendimiento ante un reclamo o mayor detalle sobre un producto que tiene o quiere. Incluso, y esta es nuestra hipótesis de trabajo, estos cambios introducidos, traen consigo consecuencias negativas para sus trabajadores/as.

Todo esto nos lleva a preguntarnos si el trabajo bancario tradicional, tal como lo conocíamos, mutó hacia algo nuevo o estamos en dicho proceso y hacia qué configuración de trabajo se dirige este proceso. Esta investigación busca ahondar en dos elementos para tratar de aproximarnos a una respuesta. Por un lado, abrimos el debate para tratar de conceptualizar el concepto de trabajo bancario actual. ¿Es trabajo productivo o improductivo? ¿Es material o inmaterial? ¿O quizás un trabajo autónomo o dependiente? Al respecto retomamos definiciones elaboradas por Karl Marx y Pierre Salama sobre trabajo productivo, Pablo Míguez sobre trabajo inmaterial y el de Andrea Fumagalli sobre trabajo autónomo para tratar de definir y analizar las características del trabajo bancario actual en Argentina. También buscaremos comentar algunos elementos vinculados con el salario y medición de productividad en el sector.

Por el otro, abordamos los lineamientos generales de las nuevas metodologías de trabajo y sus implicancias en la estructura laboral y sus repercusiones a nivel trabajador/ra, retomando algunos conceptos de la sociología del management y elaboraciones teóricas sobre cambios organizacionales.

3.1 El trabajo bancario: ¿es un trabajo productivo?

Retomando a Karl Marx, indica que:

trabajo productivo no es más que una expresión sucinta que designa la reacción íntegra y el modo en que se presenta la capacidad. Por consiguiente, si hablamos de trabajo productivo, hablamos pues de trabajo socialmente determinado, de trabajo que implica una relación netamente determinada entre el comprador y el vendedor de trabajo. El trabajo productivo se intercambia directamente por dinero en cuanto capital, esto es, por dinero que en sí es capital, que está destinado a funcionar como capital, y que como

capital se contrapone a la capacidad de trabajo. Trabajo productivo, en consecuencia, es aquel que para el obrero reproduce solamente el valor previamente determinado de su capacidad de trabajo mientras que en su condición de actividad generadora de valor valoriza al capital y en cuanto capital opone al obrero los valores creados por ella misma. La relación específica entre el trabajo objetivado y el trabajo vivo, relación que transforma al primero en capital, convierte al segundo en trabajo productivo. El producto específico del proceso capitalista de producción, la plusvalía, no se genera si no es por el intercambio con el trabajo productivo. (1971, 2011, p. 83).

El autor prosigue planteando que

la determinación del trabajo productivo (y por consiguiente también la del improductivo, como su contrario) se funda pues en el hecho de que la producción del capital es producción de plusvalía y en que el trabajo empleado por aquella es trabajo productor de plusvalía. (1971, 2011, p. 89)

Podemos decir entonces que el trabajo bancario es trabajo productivo ya que el trabajador bancario reproduce en su oficina o sucursal el valor predeterminado de su capacidad de trabajo mientras que con su capacidad de trabajo valoriza al capital (manifestado en productos y operaciones bancarias) y “en cuanto capital opone al obrero los valores creados por ella misma” (donde no sólo se opone al trabajador, sino que este no se siente reconocido en ello). Y también es trabajo productivo porque en esa “producción del capital es producción de plusvalía” la cual queda en manos de los bancos a costa del trabajo de los trabajadores bancarios en esa relación entre el comprador y el vendedor de trabajo, donde el trabajo se intercambia por dinero en cuanto capital.

Complejizando la definición de Marx, Pierre Salama (Schorr, 2018, p. 13) nos propone que

en términos marxistas, el trabajo en el sector financiero es “indirectamente productivo” (El Capital, tomo III) como puede serlo el de las actividades comerciales analizado por Marx. El trabajo que se despliega en este caso no es productivo, pero tampoco improductivo. Pagado sobre la base de la plusvalía, permite incrementarla gracias, entre otros aspectos, a una rotación más importante del capital. Sin embargo, el desarrollo financiero no sirve

solamente para mejorar las condiciones de valorización del capital, es igualmente causa y consecuencia de la especulación. Su dimensión predatoria sobre la plusvalía se acentúa y, en cierta medida, el trabajo indirectamente productivo deviene improductivo, es decir no susceptible de creación de valor, incluso indirectamente. Cohabitan así en este tipo de trabajo dos dimensiones: indirectamente productivo e improductivo. Con la financiarización, el segundo prevalece sobre el primero.

De esta manera Pierre Salama nos invita a pensar en un concepto de trabajo bancario con mayor profundización tomando como dos dimensiones que se pueden dar a la vez: tanto productivo como improductivo donde este último toma relevancia estos tiempos de financiarización y especulación financiera.

3.2 ¿Es el trabajo bancario material o inmaterial?

Pablo Míguez indica que el trabajo (inmaterial) cognitivo es como

aquel que tiene como finalidad la producción de un bien o producto inmaterial, que se ve potenciado por las innovaciones tecnológicas propias de una nueva fase del capitalismo originada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), las que se introducen, a su vez, importantes modificaciones en las características propias del trabajo industrial. (2016, p. 8)

Siguiendo esta definición el trabajo bancario podría ser conceptualizado de esta manera ya que lo que produce son bienes inmateriales o servicios (financieros). Pero se puede definir y considerar al trabajo bancario tanto como trabajo material como inmaterial a la vez. Esto es, porque usando como materia prima el conocimiento, la información y la comunicación hacia el cliente, produce y (re)produce bienes inmateriales (intangibles como son los préstamos, cuentas bancarias, tarjetas de crédito, hipotecas), pero, que a su vez estos se objetivan en dinero, entendiéndolo como algo material y concreto y no algo simbólico (dinero en cuentas bancarias o en tarjetas de créditos) y a su vez el producto de su trabajo puede transformarse en cosas, en productos físicos y materiales como la adquisición y compra de bienes tales alimentos, ropa, casa, auto, etc. (más allá que también puedan adquirir servicios por medio de éstos). Es importante entonces entender la significación del trabajo bancario con respecto a la circulación del capital y en la transformación del dinero en capital; en la valorización del capital y, por ende, la creación

de plusvalía. “Lo material no sólo (es) lo físico material sino también lo simbólico producido por el hombre que se objetiva, y que existe como producto final al margen de su conciencia y voluntad” (Dussel et al, 2000, p. 227), por lo que el trabajo bancario por más que su producción sea inmaterial en sus inicios por el tipo de productos que genera, también su trabajo es material ya que su producto final es material en tanto que se objetiva como producto final, en dinero o en bienes.

3.3 ¿Es trabajo autónomo o (aún) dependiente el trabajo bancario en Argentina?

Retomando las concepciones de Andrea Fumagalli (2010) sobre “trabajo autónomo” buscaremos tratar de identificar si la misma se puede ajustar (o no) al tipo de trabajo que se desarrolla actualmente en los bancos físicos y tradicionales en Argentina. Al respecto, y denominado por el autor como “de segunda generación” define las características que éste adopta como nuevo tipo de trabajo (distinto al asalariado durante el capitalismo fordista taylorista) en este nuevo tipo de capitalismo; el cognitivo.

Intentaremos en este apartado hacer un paralelismo entre sus elaboraciones y la condición del trabajo bancario actual en Argentina para analizar si dicho trabajo puede ser identificado como autónomo o (aún) dependiente.

En primer lugar, para Fumagalli trabajo autónomo es una

prestación laboral que permite ciertos márgenes de discrecionalidad al trabajador o a la trabajadora, ya sea en lo que respecta al contenido del trabajo, y a las decisiones relativas a la propia actividad en términos de remuneración y de tiempo de trabajo (...) presupone un menor grado de alienación, entendida como separación entre actividad laboral y objeto del trabajo. Y una mayor incertidumbre ligada a las dinámicas competitivas del mercado. (Fumagalli, 2010, p. 201-202).

Sus características, a grandes rasgos, son:

- *Domestication* o determinación y definición por parte del trabajador del propio espacio físico de trabajo, llevando a esto a una menor alienación del trabajo. Dice el autor italiano:

Mientras que la alienación del trabajo dividía al individuo en dos ciclos socioafectivos, el ciclo de la vida privada y el ciclo de la vida laboral, la (aparente) no alienación del trabajo independiente reduce la existencia a un

único ciclo socioafectivo, el de la vida privada. (Fumagalli, 1997, p. 17 en Fumagalli, 2010, p. 204)

Esa eliminación que hay de la separación entre vida privada y trabajo implica efectos en la productividad del trabajo, ya que por un lado las empresas ahorran en costos de alquiler y mantenimiento de edificios, por el otro, lleva a un alargamiento de la jornada de trabajo y el tiempo efectivo de trabajo. Esa aparente no alienación, podría terminar en una total alienación ya que no hay barreras entre lo que es trabajo y lo que es “no trabajo”.

- Forma de retribución donde el salario, es sustituido por el pago por prestación (de la nómina se pasa a la factura). Y esta prestación incluye una “exclusividad” por esa prestación desarrollada, llevando a que el trabajador autoexplote su propia capacidad de trabajo ya que esa remuneración depende estrictamente de éste, así como ese “poder contractual que ocupa en la estructura jerárquica del mercado dentro de una cadena productiva cada vez más compleja y diferenciada” (Fumagalli, 2010, p. 205). Lo que es interesante es que con este punto se mantiene la relación de subordinación del trabajo en manos del capital, y en donde se muestra que una relación independiente (entre partes) es completamente subalterno por la situación de precariedad y de riesgo existencial en la contratación firmada.

- Identidad profesional: vinculado con la permanente actualización profesional en lo que hace a los saberes y conocimientos para de esta forma, “estar capacitado para poder diferenciarse” (Fumagalli, 2010, p. 206)

- La parasubordinación, tiene que ver con una forma de remuneración por medio del “anticipo sobre el pago” (ritenuta d’acconto) y es una forma de trabajo más habitual por ejemplo, en el caso de escritores, actores o traductores. Desde lo afectivo y real esconde grandes niveles de prescripción de tareas, donde hay un solo pagador y un único emplazamiento de trabajo fijo.

Creemos que el trabajo bancario tiende a tener varias de estas características, pero con ciertas reservas y particularidades. A saber:

Sobre el espacio físico de trabajo: a la fecha el lugar donde se trabaja lo define el empleador bancario y por lo general es en edificios, oficinas y sucursales del banco (propias o alquiladas). Si bien el trabajo “remoto” o teletrabajo comenzó a usarse en este nuevo siglo en algunos puestos de trabajo en los bancos, tomó mayor fuerza a partir del inicio de la pandemia de COVID 19 en 2020 que obligó a los bancos a tener casi el 100% de su plantel trabajando desde sus casas y generó que hoy haya una fuerte combinación

entre el trabajo en oficina y remoto, pero sólo para áreas que tienen otro tipo de relación con el cliente (o no lo tienen directamente) y con el producto bancario. Esto sucede porque el trabajo en sucursal está más relacionado con el cliente “cara a cara”. De todas formas, esto no significa que en estos últimos traten de combinar ambos espacios (sucursal, espacios de co-working, oficinas y hogares proveyendo celulares y/o computadoras para los y las trabajadoras). Lo que sí es interesante agregar, y que, a la fecha con respecto al teletrabajo y otras formas de tener una conexión laboral sin estar en la oficina, es que: “La consecuencia es que el tiempo de trabajo y el tiempo de vida se superponen, con neto predominio del primero sobre el segundo, y que el tiempo de trabajo se alarga sin posibilidad de medida del horario” (Fumagalli, 2010, p. 205) Al respecto se podría agregar que es a favor de las empresas ya que se trabaja más tiempo, por el mismo o menos dinero para sus trabajadores/ras.

En definitiva, tiende a una mayor alienación por parte del trabajador con respecto a su tiempo de ocio, de esparcimiento, de vida por fuera del trabajo ya que hoy esos márgenes son más estrechos y el incentivo al uso de aplicativos o sistemas en los celulares de sus empleados son una demostración de ello ya que la jornada tiende a extenderse y más difícil la desconexión laboral (ejemplos de esto son los aplicativos para poder ver el correo interno, chatear con jefes y compañeros de trabajo, armar reuniones, compartir documentación, y que algunas tienen el formato tipo “Facebook” pero de tipo empresarial para comunicar novedades internas). Incluso, si bien la ley de teletrabajo aprobada en 2020 indica que es un derecho la “desconexión”, por este tipo de aplicativos es más complejo y complicado que los y las trabajadoras no contesten mails o consultas a clientes y jefes fuera de horario de trabajo (o incluso durante licencias como vacaciones, con partes médicos o días no laborables).

Sobre la forma de retribución: el trabajo bancario en Argentina a la fecha está regido por el convenio colectivo de trabajo, CCT 18/75, en donde no sólo se define su jornada de trabajo sino también sus remuneraciones y categorías según funciones dentro de la entidad bancaria. El convenio, se actualiza año tras año a través de acuerdos paritarios entre cámaras de bancos y sindicato bancario, con intermediación del Ministerio de Trabajo, para por un lado “equiparar” sueldos con inflación y por otro, para, según la relación de fuerza sindical, incorporar nuevos derechos (como aumento de días de adopción, maternidad, adicionales, etc.)

Pero, si bien es cierto que existe este acuerdo entre partes con respecto a los básicos, salariales, adicionales y categorías, no desconocemos que las empresas, y en este caso los bancos, buscan incentivar la competencia individual, la meritocracia en busca de una idea pro-empresa. En este sentido los bancos abonan ciertas sumas de dinero que funcionan como “incentivos, compensaciones y beneficios” (monetarias y no monetarias) como forma de retribución individual. Se realizan a través de campañas comerciales específicas, evaluaciones de desempeño y proyectos puntuales según objetivos y métricas pautadas. Al ser un tema vinculado a la cultura organizacional, tanto salario como las formas de medición de productividad y los “premios” se analizan en el siguiente apartado.

Sobre la identificación profesional: al respecto se puede indicar que a la fecha para poder acceder a un trabajo bancario a diferencia de algunas décadas atrás, particularmente antes de los ‘90, el trabajador debe tener completos sus estudios secundarios, y tener en proceso (o finalizado) algún estudio terciario o universitario, en particular vinculado a las ciencias de la administración de empresas, ciencias económicas, ingenierías en sistemas, desarrolladores, programadores, marketing y recursos humanos para poder ingresar. Algo importante a remarcar es que, por lo general, los bancos no emplean trabajadores individuales *per se*, sino que trabajan con empresas tercerizadas de ciertos servicios (limpieza, ordenanza, sistemas, consultoras de distinta índole) y es por medio de ellas que contratan con nuevas metodologías de organización del trabajo, de contratación (por tiempo determinado, a plazo fijo) y de salarios (fuera convenio colectivo de trabajo bancario) a los trabajadores que precisan. Otras opciones que se están visualizando en los últimos tiempos tienen que ver con las búsquedas que realizan en foros o eventos específicos de “jóvenes talentos” o propuestas en redes sociales como lo es en LinkedIn.

Por último, decir que se observa una mayor femeneización en el trabajo bancario, pero en puestos iniciales o auxiliares, manteniéndose a la fecha el famoso “techo de cristal” donde los puestos jerárquicos del directorio o de gerencias importantes son casi inaccesibles para las mujeres. A excepción de la Presidencia del Banco Santander en España, la cual es ejercida desde el 2014 a esta parte por Ana Botín, hija de Emilio Botín y al que sucedió tras su muerte en su cargo.

En síntesis, el trabajo bancario actual aún no es un trabajo autónomo como lo plantea el economista italiano Andrea Fumagalli, pero creemos que puede ser una tendencia a futuro si el sector empresarial bancario logra avanzar sobre los derechos conquistados por los trabajadores/as y su organización sindical. A la fecha el trabajo bancario (tradicional)

posee un sindicato fuerte, centralizado, con cobertura a nivel nacional (donde están nucleados los y las trabajadoras de todos los bancos- públicos, privados, nacionales e internacionales). Está enmarcado dentro de un convenio colectivo de trabajo, el cual es firmado y actualizado anualmente entre cámaras de bancos y sindicato y es el que rige a la actividad bancaria en su conjunto. Aunque no desconocemos que cada vez más los bancos dejan de tomar personal bajo convenio para realizar contratos con empresas tercerizadas, y así disminuir el personal bajo convenio y abonar salarios más bajos (como en maestranza, ordenanza, call center's) o bien en condiciones de inestabilidad laboral ya que no son contratos por tiempo indeterminado (como en programación, desarrollo o sistemas en general). Logrando una reducción de costos y una dualidad en el trabajo: bancarios bajo convenio de "élite" y bancarios de "segunda categoría". De todas formas, como es un proceso que no está cerrado, tanto el sindicato como sus trabajadores bancarios deberán enfrentar estos avances en la lucha por la necesidad de mantener y mejorar sus condiciones de trabajo.

3.4 Tiempo y valor de la fuerza de trabajo bancario: jornada y salarios bancarios. Rol de las negociaciones paritarias y del CCT 18/75

Tanto jornada de trabajo como salario van de la mano, ya que una define cuánto tiempo se trabaja y la otra, de cuánto será la retribución por dicha jornada.

Karl Marx indica que

a fin de que el tiempo de trabajo del obrero ponga valor proporcionalmente a su duración, el mismo debe ser tiempo de trabajo socialmente necesario. Esto es, el obrero debe ejecutar en un tiempo determinado **el cuánto socialmente normal de trabajo útil**, y por ello el capitalista obliga al obrero a que su trabajo alcance cuando menos el grado medio de intensidad conforme a la norma social. Procurará aumentarlo lo más que se pueda por encima de ese mínimo y extraer del obrero, en un tiempo dado, el mayor trabajo posible, puesto que toda intensificación del trabajo superior al grado medio le depara plusvalía. (Marx, 2011, p. 16, negritas mías)

Actualmente ese "cuánto socialmente necesario" en el ámbito bancario en Argentina está definido de alguna manera en una jornada de siete horas y media de lunes a viernes según lo establecido por Convenio Colectivo de Trabajo nro. 18/75 entre cámaras de bancos y Asociación Bancaria.

Al respecto, Kabat y Fernández (2013) comentan que

en septiembre de 1976, el decreto 2289/76 mantiene la jornada de trabajo bancario de siete horas y media, pero aumenta en una hora el lapso de atención al público que pasa, entonces, de 4 a 5 horas. Las entidades bancarias comienzan a operar con el horario actualmente vigente. (p. 4)

A la fecha esta jornada sigue vigente con esa cantidad de horas que marcan las autoras y se realiza de lunes a viernes, con una extensión de atención al público de 5 horas, en dos husos horarios distintos (en Bs. As. De 10 a 15 hs, y en el interior del país; de 8 a 13 hs). En los call center bancarios, según acta firmada en 2009 entre ambas partes, definieron que la jornada laboral tiene un mínimo de 4 horas y un máximo de 6 horas diarias de lunes a viernes ya que más de 6 horas es considerado trabajo insalubre. Los bancos, en este caso, pueden brindar distintos turnos de trabajo dentro de las 8 hs y las 20 hs esos mismos días y los descansos semanales son sábados y domingos, con la excepción de que pueden pedir que los trabajadores concurren entre las 8 hs y las 14 hs de los sábados y feriados declarados por ley, sólo como excepcionalidad y deben abonar una suma adicional y otorgar un día de descanso (franco compensatorio) a la semana siguiente.

Para definir al salario retomamos lo planteado por Karl Marx en *El Capital* quien dice:

el salario no es otra cosa, de hecho, que la forma *argentada, áurea o cúprica* o *papélica* adoptada por los medios de subsistencia necesarios, en el que el incesantemente tiene que resolverse- y el dinero opera aquí únicamente como forma evanescente del valor de cambio, como simple *medio de circulación*- , en la imaginación (del obrero) el objetivo y el resultado de su trabajo siguen siendo empero la *riqueza abstracta*, el *valor de cambio* no un valor de uso determinado, tradicional y localmente limitado. (Marx, Cap. VI, p. 70, cursivas en texto original)

Salario que permite que el trabajador, bancario en este caso de estudio, pueda comprar bienes de uso y garantizar su subsistencia. Ahora bien, el salario bancario en las últimas décadas se viene actualizando por medio de las negociaciones paritarias anuales. Algo importante a remarcar es que los salarios de operadores de call center con jornadas de trabajo completa (de 6 horas) perciben un salario conformado inicial igual al salario conformado inicial de convenio según convenio firmado en 2009. Esto significa que dicho trabajo es reconocido como jornada completa y fue una conquista importante de dichos trabajadores.

Si bien el estudio de caso abarca hasta 2019, los salarios básicos iniciales en el sector bancario a diciembre de 2019 fueron de \$56.411,31.- (contemplando adicionales, tickets e índice de rentabilidad del sistema financiero- ROE). Pero si tomamos la remuneración promedio de los trabajadores registrados en el sector financiero para mismo año fue de \$124.051, haciendo de este sector, uno con los mejores acuerdos salariales dentro del ámbito privado nacional, a pesar de que durante el periodo estudiado (de 2011 a 2019) el salario bancario se redujo en un 30% contemplando valor dólar oficial de dichas fechas (de USD 1356.41 en 2011 a USD 970.90 en sus conformados iniciales y de USD 2.975 en 2011 (\$12.706) a USD 2.135 en 2019 (\$124.051).-

En dicho periodo el poder adquisitivo de los trabajadores bancarios disminuyó considerablemente, la ausencia de una organización colectiva por parte de dichos trabajadores hubiera implicado seguramente un recorte mucho mayor no sólo del salario sino de conquistas obtenidas a lo largo de la historia. Y lo que también debe considerarse es que, si bien la jornada se mantiene a la fecha tal cual se pactó en la década de los '70, la intensificación del trabajo se ha hecho mayor este último tiempo y esto está vinculado con el aumento de la productividad del trabajo, elemento que busca incrementar la rentabilidad de un banco, y que analizaremos a continuación.

3.5 La productividad del trabajo bancario y sus métricas

Según Banco Santander

La productividad en el trabajo es, esencialmente, el rendimiento laboral, es decir, los recursos que consumimos para generar un resultado. Sin embargo, por lo general, cuando hablamos de productividad y de los consejos para mejorarla, nos referimos al tiempo relativo que se tarda en completar una tarea, así como al aumento o disminución de este según diversos factores.⁷

Si se modifican algunos elementos en el ámbito en el que se trabaja (menos personas o más tareas para realizar) entonces dicha productividad o “rendimiento laboral” tiende a incrementarse para cumplir con lo que el empleador solicita, por lo que hay una intensificación en la tarea (bancaria) ya que hay que producir más resultados en un menor tiempo. Y, si no hay una mejora salarial al respecto, o sea, el trabajador sigue cobrando la misma remuneración que antes de dicha modificación, implica un mayor desgaste por

⁷ <https://www.becas-santander.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo.html>

mismo salario, y mayor ganancia para el banquero, en este caso. La plusvalía surge entonces de la diferencia entre el valor producido por la fuerza de trabajo y el valor que el capital debe desembolsar por ella y que se le apropia al trabajador.

¿Se puede medir la productividad en los bancos? Los bancos tienen distintas maneras de medir la productividad laboral y cada día la profesionalizan más y más. Por lo general arman esquemas, tableros y sistemas donde cruzan distintas variables para poder medirla. Así el trabajador, para llegar a sus objetivos empresariales desarrollan líneas de premios y castigos para chequear si cumplen (o no) y cuánto cumplen de dichos estándares y objetivos que quieren (aumento de saldos vistas, de préstamos, cuentas o paquetes, adquisición de nuevos clientes, altas de seguros, mejora en procesos de atención al cliente o de automatización de tareas, etc.). Si se logra cumplir los objetivos y tareas pautadas, las evaluaciones de desempeño y la *performance* es buena, para el trabajador habrá compensaciones, gratificaciones o bonos. En cambio, si no se “alcanzaron” los objetivos propuestos, entonces habrá castigos como cambios de sectores, malas evaluaciones de desempeño anuales y reuniones con áreas tales como recursos humanos como también el no pago de bonos. Todos elementos que generan mayores presiones de trabajo, e incluso enfermedades laborales llegando a situaciones psicológicas en algunos casos.

Por otro lado, las entidades bancarias tienen indicadores económicos y ratios para conocer cuáles son sus rendimientos y cuál es su posición dentro del mundo de las finanzas. Según BCRA los indicadores que usan los bancos son los que están vinculados con su capital (apalancamientos y pérdida potencial de cartera de clientes), con sus activos (situación de carteras irregulares y su participación en el sector privado), con su eficiencia, rentabilidad (ROE – Rendimiento Anual de Patrimonio y ROA – Retorno sobre Activos, Gastos en personal y administración, principalmente) y liquidez. Con estos indicadores los bancos pueden llegar a la conclusión de dónde mejorar sus números y conocer el rendimiento de su personal, su eficiencia y el costo, algo muy importante. Es por ello que para mejorar sus balances anuales tomaron en sus manos una nueva forma de organizar el trabajo por medio de las metodologías ágiles, elemento que analizaremos en el siguiente apartado.

3.6 Hacia un trabajo bancario “eficiente” a partir de las metodologías ágiles

Vinculado con el objetivo de la reducción de costos y maximización de ganancias está la idea de que la “eficientización” del trabajo es muy buena para todos: empresas y

trabajadores. Pero para ello, los bancos vienen incorporando en los últimos años, nuevas formas de organizar el trabajo interno a través de las metodologías ágiles.

David Harvey comenta que

el control sobre el proceso de trabajo y el trabajador ha sido siempre decisivo para la capacidad del capital de mantener la rentabilidad y la acumulación del capital. Durante toda su historia, el capital ha inventado, innovado y adaptado formas tecnológicas cuyo principal propósito era en el mercado laboral, no sólo en cuanto a la eficiencia física, sino también en cuanto a la autodisciplina de los trabajadores empleados, las cualidades culturales de los trabajadores en relación con las tareas que se espera que realicen y los salarios que esperan recibir. (2014, p. 111)

Los procesos de innovación tecnológica que se incorporan en el sistema bancario tradicional argentino en las formas de trabajo están relacionados con la adopción de algunas de las nuevas teorías empresariales (metodologías ágiles como scrum, técnicas lean, six sigma), que retoman elementos del toyotismo diseñados en los años '50 y que tomó relevancia en los procesos productivos del mundo en los años '70, para modificar esas formas de organizar el trabajo que habían quedado anquilosadas y empezaban a ser cuestionadas por los nuevos tiempos que se vivían. Actualmente, por un lado, para aggiornarse a tiempos donde empresas totalmente digitales ofrecen productos y servicios financieros (con procesos más rápidos como los que ofrecen los bancos digitales) que antes sólo ofrecían los bancos tradicionales (y buscar no perder competitividad en el mercado) y por el otro, para modernizar sus estructuras laborales y de gestión de procesos para tener un mejor control de lo producido y así poder acompañar este vertiginoso cambio.

Retomando a Boltanski y Chiapello que en los '90 analizaron los cambios en el mundo del trabajo, podríamos incorporar a estas nuevas teorías dentro de ese “tercer espíritu del capitalismo”, el cual indican que “deberá ser isomorfo a un capitalismo ‘mundializado’ que se sirve de nuevas tecnologías por no citar más que a los dos aspectos frecuentemente mencionados para definir al capitalismo contemporáneo” (2002, p. 60)

¿Cuál ha sido la implementación de estas metodologías en la vida empresarial? Comenzaron a usarse en los '80 y '90 en compañías y sectores vinculadas al software, a la programación y a la tecnología en general, para luego “traspasar esos sectores” y

establecerse en áreas como el Marketing y Recursos Humanos como así también en organizaciones enteras (no sólo tipo Apple, Amazon, Facebook, Google y Microsoft sino también en otro tipo de empresas y en entidades públicas, ONG's).

Un estudio sobre el estado de la práctica 'agile' para el 2018 de varios miles de casos en compañías de todos los continentes muestra que un 25% de la muestra tiene a todos sus equipos bajo la modalidad 'ágil', más de un 60% tienen algunos equipos en dicho entorno, y sólo 2% no dispone de ningún equipo agilizado. (Ojeda, 2020, p. 6)

Así, es como se observa que estas nuevas teorías son "tendencia" en el mundo organizacional, en empresas internacionales, nacionales, públicas y privadas. En las finanzas ya está sucediendo en varias entidades bancarias. Incluso en algunos casos se toman las metodologías ágiles como los nuevos paradigmas a seguir.

Así lo entendió la presidente del Banco Mundial, la búlgara Kristalina Georgieva quien, al asumir su cargo en 2017, se propuso hacer del Banco Mundial una institución ágil y adaptable al cambio, por lo que implementó un "Agile Bank Program", comenzando por identificar nueve "agile fellows" de diferentes partes del Banco, que se dedicaron a postular ideas que sean innovadoras y que puedan ser adoptadas. (Ojeda, 2020, p. 6)

Como estas metodologías de trabajo buscan también fomentar una nueva cultura de trabajo, una cultura corporativa, para que sus trabajadores absorban estos nuevos cambios, se analizará a grandes rasgos los elementos fundamentales de estas a continuación.

Breve introducción a las metodologías ágiles

Los orígenes tanto de las metodologías ágiles se pueden rastrear en sus influencias japonesas. Al respecto, Del Porto y Galíndez (2012) indican que el surgimiento de

la metodología de mejora de la eficiencia en manufacturas llamada Lean (en inglés lean, "ágil", "esbelto" o "sin grasa") fue concebida en Japón por Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota. Ohno observó que antes de la Primera Guerra Mundial, la productividad japonesa era muy inferior a la estadounidense. Después de la guerra, fue a Estados Unidos, donde estudió a

los principales pioneros de productividad y reducción de desperdicio (en japonés, “muda”) del país como Frederick Taylor y Henry Ford.

Así fue como desarrolló herramientas para eliminar cualquier desperdicio y toda operación que no le agregue valor al producto o a los procesos, y así aumentar cada actividad realizada y eliminar lo que no se necesita. Las autoras, contemplando que estas metodologías pueden implementarse en servicios financieros, indican los “siete desperdicios” que Taiichi Ono descubre y estos son:

- a. las esperas (vinculadas a la espera de una firma autorizante, o información de algún sector);
- b. movimientos excesivos o innecesarios (insumos en recorridos inadecuados, copias de mails a personas que no son necesarias, impresoras lejanas);
- c. errores y respectivas correcciones (donde desde el principio hay “defectos” y tiene que pasar por varios analistas);
- d. sobre procesamientos (agregar a una actividad mayores recursos de los que el cliente requiere);
- e. inventarios (evitarlos o llevarlos al mínimo. No acumular insumos y folletos que luego no se volverán a usar);
- f. sobreproducción (es hacer algo antes que sea solicitado y la probabilidad de éxito de una campaña se reduce con no elegir al destinatario adecuado);
- g. habilidades personales (no se los tiene en cuenta y pueden agregar valor, incluso pueden mejorar un proceso y proponer mejoras).

Contemplando estos “desperdicios” se puede decir que se busca eliminar de a poco el “doble control” o “control por oposición” que muchas operaciones financieras requieren y son necesarias para evitar el fraude (aprobación de productos bancario, de facturas de proveedores, liquidación de cheques o préstamos) como brindar información sensible que maneja un sector especializado para eso. También la idea de reducir las áreas de trabajo a su mínima expresión acarrea polivalencia laboral y aumento de productividad de las personas que estén en dicho sector (menos gente para más tareas por igual salario).

Ahora bien, las metodologías lean también suelen estar unidas con las metodologías Scrum, que también se las puede encuadrar dentro de las “ágiles”.

Por ejemplo, la metodología Scrum, para Schwaber y Sutherland (2013)

es un marco de trabajo de procesos que ha sido usado para gestionar el desarrollo de productos complejos desde principios de los años 90. No es un proceso o una técnica para construir productos; en lugar de eso, **es un marco de trabajo** dentro del cual se pueden emplear varias técnicas y procesos (...)

Se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo” (p. 4)

y asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones según lo que conocen. Por lo que es un trabajo **iterativo e incremental** y de esta manera aminorar los riesgos y desarrollar proceso continuamente (negritas mías).

Por lo que estas metodologías se las puede definir como un marco de trabajo (no un proceso), con varias técnicas y procesos, donde el conocimiento se obtiene de la experiencia y se va desarrollando de forma iterativa e incremental (de un paso a la vez para incrementarse y corregir a medida que surgen errores o riesgos, de manera continua) y los plazos se determinan en el equipo a mediano plazo, entre todos y en donde cada uno juega un rol distinto.

En el Scrum hay tres tipos de figuras: el Equipo de Desarrollo (*Development Team*), el Maestro de Ceremonia (*Scrum Máster* o SM) y el dueño del producto (*Product Owner* o PO). A saber:

- El **Equipo de Desarrollo**, es un pequeño grupo de personas (altamente flexible y adaptativo) y tiene todas las habilidades para “construir el producto”. Estos equipos (células) trabajan de forma autoorganizada y son multifuncionales. Ellos eligen cómo llevar adelante su trabajo y nadie los dirige desde afuera ya que están diseñados para que tengan flexibilidad, haya creatividad y mejoren la productividad (Schwaber y Sutherland, 2013, p. 6). Los productos que entregan de forma iterativa e incremental maximizan las oportunidades de retroalimentación (del producto “terminado”)

- El segundo, el **Scrum Máster (SM)** es el facilitador, es el coach y mentor y su herramienta de trabajo es la pregunta. Ayuda a que todos entiendan la teoría, las prácticas, las reglas y los valores *Scrum*. Busca que los objetivos, el dominio y alcance del producto sean entendido por todos.

- Finalmente, el **Product Owner (PO)** busca maximizar el retorno de inversión del proyecto y es quién indica el qué del proyecto. Es el responsable de maximizar el valor del producto que es el resultado del trabajo realizado por el equipo. Es el que se encarga

de la Lista del Producto (*Product Backlog*), en la cual están los elementos para alcanzar los objetivos fijados y las misiones a desplegar de la mejor manera posible.

Estas metodologías piensan en el tiempo de trabajo “ya que su principal preocupación es reducir el costo de producción tanto como sea posible en función de la intensificación del trabajo” (Amorin et al, 2020, p. 214). Entonces cada momento y situación tiene una definición y explicación teórica. Tenemos los eventos scrum que son “bloques de tiempo” (*time box*) y están predefinidos con una duración máxima que no puede ser más de un mes. Los *sprints*, que están dentro de estos *time box*, poseen una duración fija y no puede acortarse o alargarse el tiempo del proyecto. Tienen dentro de ellos la idea de lo que se va a construir, el diseño y un plan (flexible) para construirlo y realizarlo. Los *artefactos* de Scrum representan trabajo o valor en distintas formas que son útiles para dar y maximizar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación. Los artefactos se encuentran dentro de un *sprint*, y serían como los distintos momentos que atraviesa ese *sprint*. Cada *sprint* contiene y consiste en la Planificación del Sprint (*Sprint Planning*), los scrums diarios (*Dayly Scrum*), el trabajo de desarrollo, la Revisión del Sprint (*Sprint Review*) y la Retrospectiva del Sprint (*Sprint Retrospective*). Para dar un ejemplo, un equipo/célula tiene una reunión inicial donde definen el proyecto, luego tienen reuniones diarias (cortas en tiempo) para ver los avances y obstáculos a los objetivos propuestos, y al final una revisión (*Sprint Review*) para inspeccionar cómo se desarrolló todo y si se logró el objetivo de producto. Un seguimiento permanente y exhaustivo de lo que cada trabajador hace, cómo lo hace y con tiempos a contra reloj para las entregas. Esto puede implicar que las jornadas laborales sean más extensas, se rompa la idea tradicional de jornada laboral y tiempo de ocio y hasta incluso la vulneración de derechos obtenidos con el afán de llegar a cumplir las metas propuestas (no vacaciones, trabajar enfermo, no tomarse días de licencia, por ejemplo).

Así, las metodologías ágiles demuestran que tienen los tiempos de trabajo muy en cuenta para incrementar los ritmos laborales y en menor tiempo contar con los productos o proyectos que desean sacar al mercado en la búsqueda de generar valor y una buena “experiencia al cliente” a través de mayor control y seguimiento. Muy a contramano de lo que puede indicar un convenio colectivo de trabajo.

Piensan que es más costoso un proyecto a largo plazo con muchos meses de dedicación que proyectos con menor tiempo, donde se pueden ir realizando ajustes de forma iterativa contemplando el error como la piedra angular de las metodologías, ya que puede ser más

económico equivocarse cuando el producto todavía no está terminado que al final de la etapa (idea de mejora continua). Y para eso sirven los controles diarios a través de reuniones periódicas (*daily's*), *feedback's* y así pensar que “si me equivoco, quiero que sea lo antes posible” (Cymen, p. 42). El cambio es la única constante, donde “no cambiamos porque nos gusta el cambio, sino porque simplemente sucede” (ibídem, p. 42).

Desde el management indican que son metodologías que buscan “desestructurar” las formas de trabajo, ir de un paso a la vez, enfocados en el producto o servicio que se le brinda al cliente, para de esta forma pensar que los procesos pueden ir creciendo a medida que se avanza, y entendiendo que los errores no son retrocesos sino “empujes” para que los productos o servicios tengan mayor valor. Donde ya las jerarquías no importan y donde todos se autoorganizan y autocontrolan. Una metodología que busca mostrar, por lo menos en la teoría, una nueva forma de trabajo, con nuevos tipos de relaciones humanas y laborales, y con otro tipo de visión hacia y para el cliente.

Algunos comentarios críticos al respecto:

La forma de trabajo en células, o bajo este tipo de equipos, hace que el trabajo sea llevado adelante por grupos más reducidos, por lo que el plantel de trabajo es menor día tras día. En las células “todos hacen todo” con la idea que nadie “es imprescindible” y al trabajar en proyectos de corto tiempo las exigencias de rendimiento son mayores llevando entonces de la mano la sensación que la jornada de trabajo no alcanza y hay que trabajar más para llegar a término con las presentaciones (y así se vulneran derechos ya conquistados previamente por los y las trabajadoras, con el fin de cumplir).

Las nuevas tareas que plantean los bancos implican polifuncionalidad y flexibilidad por parte de sus trabajadores/ras. Boltansky y Chiapello hablan de dos tipos de flexibilidad en la estrategia empresarial en la década del '90 en donde la

flexibilidad interna (está) basada en una profunda transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas (polivalencia, autocontrol, desarrollo de la autonomía, etc.) y una *flexibilidad externa*, que supone una organización del trabajo denominada en red en la que las empresas “esbeltas” encuentran los recursos de los que carecen a través de una subcontratación abundante, así como mediante una mano de obra maleable en términos de empleo (empleos precarios, interinos, trabajadores

independientes), de horarios o de duración del trabajo (tiempo parcial, horarios variables). (Bue, 1989 en Boltansky y Chiapello, 2002, p. 300, cursivas del texto original)

Y esta subcontratación se la observa en los bancos en sectores informáticos por ejemplo (diagramadores, desarrolladores, programadores) donde cada vez se incrementa más y más en el mundo financiero y que las contrataciones son por fuera del convenio bancario, haciendo que sea más endeble y precario a pesar de las sumas altas que abonen por este trabajo ya que no tiene la cobertura de dicho convenio ni de la representación sindical. Y también dos capas distintas de trabajadores bancarios (una, bajo convenio y otra, no, por ejemplo)

La flexibilidad interna se expresa por ejemplo en la “autonomía” que los y las trabajadoras bancarias tienen para organizar su trabajo. Si bien la idea es buscar salir de los “horarios fijos de trabajo” y que cada célula de trabajo defina los tiempos que precisa lleva a esa “confusión” entre tiempos de trabajo y tiempos de ocio, generando un modo inverso como indican Boltanski y Chiapello (2002) a saber:

la utilización de los horarios de trabajo para obtener flexibilidad no pasa necesariamente por el tiempo parcial. El mecanismo puede funcionar igualmente en sentido inverso y pasar por un incremento de la carga de trabajo más allá del horario legal. De esta manera, mientras que la jornada laboral se ha reducido para algunos (...) para otros se ha incrementado. (p. 313)

Fumagalli también habla de la no diferenciación entre tiempos de trabajo y de ocio al respecto del trabajo autónomo.

Si bien en Argentina el trabajo bancario está regido actualmente por una jornada laboral diaria de 7 horas y media de lunes a viernes (y de 6 horas en call center) no podemos dejar de mencionar que los trabajos que no están vinculados directamente con la atención al público (cara a cara) en sucursales van tomando otras características y tratan de difuminar esas franjas delimitatorias de horario de trabajo. Incluso, el homeoffice va ocupando más lugar, ya que de alguna manera “va borrando” esas diferencias y produce el efecto de “estar siempre conectado/da” con el trabajo.

Los nuevos dispositivos y las nuevas formas de trabajo van en ese sentido y dan la idea de autonomía de las personas y los equipos de que tienen flexibilidad y “libertad” en sus

tareas (que quizás todo eso estaba antes en manos de escalafones superiores tales como jefes o supervisores). Pero lo que no hace directamente dicho jefe lo hace la tecnología a través de sus sistemas conectados en red quien recaba la información de cuándo se loguea, qué hace durante el día y cuándo se desconecta cada uno de ellos. Un control exhaustivo sobre cada trabajador que implica una autodisciplina puntillosa y severa.

También es muy relativa la idea de la autonomía que tienen los trabajadores para sus trabajos si se sabe que

como las metodologías ágiles ponen el foco en la idea de valor para el cliente (...) es el cliente quien determina lo que debe hacerse y evalúa el resultado mientras el software todavía está funcionando (...) En otras palabras la creatividad y el conocimiento técnico del trabajador se someten a la evaluación gerencial del empleado, control de clientes y negocios. (Adorim et al, 2020, p. 215)

Otro ejemplo de cómo el cliente (y los bancos) pueden controlar al trabajador es definiendo si está bien hecho o no el trabajo del bancario y es por medio de los ponderadores de “NPS” (*Net Promoter Score*, sus siglas en inglés). EL “NPS” es una herramienta que se usa para medir la satisfacción (o no) de los clientes con el servicio que recibieron por parte de sus empleados y por lo general son encuestas o llamadas que reciben dichos clientes luego de finalizada la atención recibida por parte de “x” empleado. Estos últimos son calificados por ellos (e indirectamente esta información recae luego en la evaluación de desempeño del empleado y las remuneraciones variables o bonos que definan los bancos, generando un *loop* al respecto de los premios y castigos empresariales).

La confianza, para Boltanski y Chiapello, es

la otra cara del autocontrol, pues designa una relación como segura cuando no existe ningún otro dispositivo más que la palabra dada y el contrato moral. La confianza se encuentra además sancionada moralmente, mientras que el control a través de un tercero no es más que la expresión de una relación de dominación (2002, p. 130)

Los códigos de normas, conducta y de ética empresarial que cada trabajador firma y acepta al inicio de su relación contractual laboral van en ese sentido.

Así es como control y confianza son centrales en estas nuevas formas de trabajo y ambas caras de una misma moneda. Chiapello (como se citó en Boltanski y Chiapello, 2002) dijo:

Una de las preocupaciones principales es el “control” de una “empresa liberada” compuesta de equipos autoorganizados y que trabaja en red sin unidad temporal ni espacial (...) la única solución que existe es que las personas se autocontrolen- lo cual implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas- y que las fuerzas de control que ejercen sean coherentes con un proyecto general de la empresa. (p. 131)

Treinta años después, estas formas se agudizaron y profesionalizaron mucho más.

Podemos decir que las metodologías ágiles generan un

doble movimiento de subordinación del trabajo en relación con el capital. Primero, a los preceptos, reglas, funciones y estrategias impuestas por (...) la máquina de producción y vigilancia, y, segundo, por una nueva práctica de convencimiento subjetivo que termina creando una gestión internalizada en el trabajador, lo que llamamos aquí la auto-taylorización del trabajo. (Adorim et al, 2020, p. 216)

Es por eso que nos parece importante retomar las palabras de Tiziana Terranova (2018) quien nos comenta que:

lo que le interesaba a Marx (y lo que hace su trabajo relevante todavía para aquellos que luchan por un modo de existencia poscapitalista) es la manera en que la tendencia del capital a invertir en tecnología para automatizar, y por tanto, para reducir los costos del trabajo al mínimo, potencialmente libera un ‘excedente’ de tiempo y energía (trabajo) o un exceso de capacidad productiva en relación con el trabajo fundamental, importante y necesario para la reproducción (...) Sin embargo, lo que caracteriza la economía capitalista es que este excedente de tiempo y energía no es simplemente liberado, sino que es reabsorbido constantemente en el ciclo de producción de valor de cambio, lo que conduce a la creciente acumulación de riqueza por

parte de unos pocos (el capitalista colectivo) a expensas de muchos (las multitudes). (p. 92)

El siglo XXI muestra estas nuevas realidades, los bancos tomaron nota de los nuevos escenarios y evidenciamos que el trabajo bancario tradicional está mutando también. Que los derechos conquistados se mantengan y no haya retrocesos dependerá de las acciones colectivas que realicen los y las trabajadoras bancarias, junto a sus organizaciones de base.

En los próximos capítulos analizaremos cómo estos elementos teóricos se despliegan y desarrollan en un caso puntual, Banco Santander en Argentina, del 2011 al 2019 a través de variables cuantitativas y cualitativas para abordar dicha mutación en el trabajo bancario.

CAPITULO IV

Banco Santander, un actor económico en transformación

Banco Santander como entidad económica y objeto de estudio de este trabajo, tiene varios elementos para analizar y es por eso, que, por una cuestión metodológica y para una mejor comprensión se lo ha dividido en tres partes. La exposición, si bien se aborda esquemáticamente, se entiende a partir de una unidad integral de cada uno de los elementos.

En la primera parte, se introduce y se presenta al banco dentro del mercado financiero local, junto a su visión, misión y objetivos empresariales y el lugar que ocupa. Es por ello que se analiza también su gobierno corporativo, sus políticas y la composición del Directorio. En la segunda parte se analizan las variables cuantitativas del banco para indagar datos cuantitativos que puedan dar cuenta de la mutación del trabajo bancario; es decir, si hay incremento en la polifuncionalidad, en los ritmos de trabajo, y si hay cambios en las formas de trabajar y atender al público. Para ello, se presentan algunas variables tomadas de las Memorias de Sostenibilidad que la entidad publicó anualmente en su página web durante el periodo 2011-2019. Y en la tercera parte se analizan los elementos cualitativos de dichos cambios a raíz de los resultados que obtuvimos de las entrevistas realizadas a trabajadores del banco y representantes gremiales del sindicato en dicho banco contemplando el cambio en la cultura organizacional que hizo el banco internamente.

De esta manera llegaremos a una conclusión sobre la situación general del banco y el trabajo bancario durante dicho periodo estudiado.

Primera Parte: Breve presentación de Banco Santander

En esta primera parte se realiza una breve presentación de Banco Santander a fin de reconocer qué tipo de entidad estamos analizando, cuál es su posición a nivel nacional, qué tipo de afiliaciones posee y cuáles son sus unidades de negocio. Se tendrá en cuenta cómo está compuesto su gobierno corporativo (Directorio y Alta Gerencia) y se comentará a grandes rasgos ~~que~~, según relevancia de este trabajo, cuáles han sido las políticas que aprobaron durante el periodo estudiado. Por último, un pequeño análisis sobre la política de femeneización en su fuerza de trabajo y el rol de la mujer en los altos cargos.

4.1 ¿Quiénes son? Visión, misión y objetivos empresariales

Según las Memorias de Sostenibilidad de Banco Santander, indican que “es el primer banco privado del sistema financiero argentino en ahorro (depósitos más fondos comunes de inversión) y en volumen de crédito”. Banco Santander es un banco local, pero con capitales extranjeros (su sede central está en España).

La visión, misión y los valores son las directrices estratégicas que tiene cada empresa y guían la forma en cómo gestiona sus equipos de trabajo y cómo piensa posicionarse en el mercado para lograr sus objetivos. Donde la visión, desde una perspectiva empresarial, cuenta cómo va a ser el mundo en el futuro y los cambios positivos que van a ocurrir si dicha empresa cumple con su misión.

Al respecto, Banco Santander, indica que su visión es la de “ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando responsablemente y ganándose la confianza y fidelidad de sus clientes, empleados, accionistas y de la sociedad” por lo que sus valores culturales son la de ser “un banco que sea sencillo, personal y justo”. “Sencillo, porque ofrecemos productos y soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente, fáciles de entender, de usar y de adquirir. Hacemos más fácil y mejor el trabajo de las personas. Personal, porque construimos vínculos sólidos y duraderos reconociendo a cada persona y generando valor para los clientes, accionistas, empleados y comunidades. Nos comprometemos con el desarrollo de nuestros profesionales. Justo, porque somos abiertos y tratamos a los otros como nos gusta ser tratados, con un lenguaje claro y transparente. Apoyamos el crecimiento: creemos, invertimos, crecemos” (Memorias de Sostenibilidad, 2016, p, 18).

Su misión, o la propuesta de valor que ofrecen y con lo que buscan diferenciarse del resto de los bancos, es que quieren “contribuir al progreso de las personas y las empresas”. En palabras de Banco Santander

buscamos constantemente que nuestra actividad tenga mayor impacto positivo, ofreciendo soluciones a individuos, pymes y grandes empresas, potenciando el valor de sus inversiones a partir de modelos de bancarización que se adapten a sus necesidades, de una manera inclusiva y sostenible.

Para lograr dicha visión y misión Banco Santander cumple con los regímenes normativos impuestos por la Comisión Nacional de Valores (CNV), las normas del Banco Central de la República Argentina (BCRA), las regulaciones de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Ley de Entidades Financieras, entre otras reglamentaciones que se aplican en el país.

Su desempeño está marcado por un Código de Conducta, “a través del cual delineamos la transparencia con la que llevamos adelante el negocio y el cumplimiento normativo que nos exigen el país y nuestros clientes. Este código, aprobado por nuestro Directorio, actúa como marco de referencia en cada instancia del ámbito corporativo”. El mismo es firmado y aprobado por todos los miembros empleados de Banco Santander. Vale aclarar que con este código guardan también la confianza de que éstos no divulgarán ni utilizarán información de la empresa para su propio bien o de terceros. Según las Memorias de Sostenibilidad 2018 indica que el Código “contempla las pautas de conducta relacionadas con el cumplimiento de la normativa general y las situaciones concretas como los conflictos de interés, el control de la información y la confidencialidad, y la financiación del terrorismo, entre otras” y que en todos los casos “los intereses generales del Banco priman sobre los intereses de los particulares”.

Banco Santander está afiliado como empresa a varias organizaciones y cámaras, en la que “contribu(yen) con distintas organizaciones y espacios de diálogo empresario”. En ellas Banco Santander participa activamente y en algunas es parte del Directorio o Comité Ejecutivo, y en otras, es miembro asociado. Entre las que se destacan son: Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), que aglutina a los bancos locales de capital extranjero en la cual poseen la vicepresidencia 1° de la mano de Sergio Lew, el “country head” (Gerente General) de Banco Santander (antes en mano de Enrique Cristofani), Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), Asociación Empresaria Argentina (AEA), en la cual Enrique Cristofani posee el cargo de Tesorero, Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AMCHAM) Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), en la que se encuentra como Vocal la Gerente de Comunicación Masiva del banco, Adriana Alesina, Cámara de Sociedades Anónimas (CSA) Cámara Argentina de Comercio (CAC), Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA), en la que la vicepresidencia 2° está en manos de Enrique Cristofani, Carbon Disclosure Project (CDP), Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), Centro de Conciliación Familia y Empresa (CONFYE) Consejo Publicitario Argentino Foro de Convergencia Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), en la que el Santander posee la vicepresidencia 1° por medio de Oscar Correa y a su vez son socios como empresa, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) en la que son parte de Comité directivo con Sergio Lew como uno de los Directores del Instituto, Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) en la que poseen la Presidencia de la mano de Juan

Pablo Franco, Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF) , Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE), de la que es miembro como organización, IAE Business School/Universidad Austral Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) y Red de Acción Política (RAP).

Según Memorias de 2019, Banco Santander contaba con un total de 436 sucursales, 8.223 colaboradores (trabajadoras y trabajadores), 1.330 cajeros automáticos, 3.5 millones de clientes, 1.290 terminales autoservicio y una extensión geográfica que implicaba estar en 22 provincias del país además de CABA.

Banco Santander en 2019 poseía tres unidades de negocio: Banca Comercial, Banca Privada y Colocación de Activos y Banca Mayorista. Ya en 2022 habla en su Informe Consolidado, además de dichas unidades (las cuales también modifica), de la estructura societaria (no ya sólo del banco, sino también del Grupo) pero sobre esto volveremos más abajo.

Sobre la Banca Comercial se puede decir que el banco busca gestionar una relación comercial con clientes individuos y pymes, a los cuales atiende por medio de sus sucursales, cajeros automáticos, terminales de autoservicio, banca telefónica (call center), por internet (redes sociales y home banking) y mobile banking (app). Según último reporte de 2019, mensualmente atendió “a más de 1,5 millones de personas en las cajas, quienes realizan más de 2,8 millones de transacciones por mes, y recibe por mes 500.000 clientes a través de la plataforma comercial. También incluye los Work Café, inaugurados a fines de 2018 con el objetivo de brindar una nueva forma de atención y vínculo con los clientes, con espacios abiertos, zonas de coworking y Wifi. Al cierre de 2019 cuenta con 9 espacios, tanto en la ciudad de Buenos Aires como en el interior del país”. Esta banca en 2022 se divide en “Individuos” y “Pymes” buscando focalizar en cada uno de estos perfiles.

Sobre la Banca Privada, la misma “diseña propuestas integrales de servicios exclusivos y atención personalizada para clientes de gran patrimonio. De acuerdo con el perfil de cada cliente, recomienda de forma discreta y efectiva cómo planificar sus inversiones. El área de Colocación de Activos es responsable de gestionar fondos comunes de inversión y opera a través de Santander Asset Management de Fondos Comunes de Inversión, una sociedad independiente de Banco Santander”. En 2022 esta Banca se la denomina

“Wealth Management, fondos de inversión & seguros” según Informe consolidado de dicho año.

Por último, pero no menos importante, la Banca Mayorista (Corporate & Investment) en 2019 “gestiona la relación comercial con 1.776 empresas pertenecientes a 460 grupos económicos, buscando satisfacer las necesidades crediticias y de servicios financieros de este grupo de clientes corporativos. Hace 2 años mantiene el liderazgo en penetración y valoración de los clientes” (Memorias de 2019). Para 2022 esta Banca se dividió entre SCIB (Santander Corporate & Investment Banking) con alcance global y dándole soporte en Argentina a 1.830 empresas y Banca Empresas gestionando la relación comercial a 1.282 clientes y acompañando “la estructuración de 5 a 11 ONGs verdes que se realizaron a nivel banco” (Informe Consolidado 2022).

En 2022 Banco Santander describe en su Informe Consolidado el detalle de la estructura societaria, donde Banco Santander es el núcleo de dicha estructura y de ahí se despliegan: *Santander Valores* (empresa que busca manejar las inversiones de los clientes a nivel local e internacional), *Santander Tecnología* (empresa enfocada en la transformación digital y organizacional del banco buscando ser la mejor plataforma digital en servicios financieros en Argentina), *Santander Consumer* (empresa dedicada a la oferta de préstamos personales y prendarios y posee una cartera de aproximadamente 50.000 clientes) y *Openbank* (banco digital del Grupo que brinda soluciones digitales para las finanzas de las personas).

Al respecto de Openbank se comenta que además de que es 100% digital, fue lanzado al mercado el 31 de enero de 2022 y posee canales de atención a través de web, app y atención personalizada 24x7, por chat o por voz. Y a partir de marzo 2022 firmó con la Asociación Bancaria el encuadramiento dentro de la actividad bancaria de todos sus trabajadores y trabajadoras de dicha banca digital por lo que están regidos por el Convenio Colectivo Bancario 18/75. Un dato no menor contemplando que es el **primer banco digital** que se lo encuadra en dicho Convenio y tanto *Santander Valores*, *Santander Tecnología* y *Santander Consumer* tienen a sus trabajadores fuera de convenio bancario (por ser subsidiarias de Banco Santander).

Por último, comentar que en el Informe Consolidado de 2022 se contempla a dos unidades de negocio adicionales que no estaban en el de 2019 y que si bien no son parte del Banco sí lo son del Grupo Santander. Estas son:

- Getnet: una plataforma abierta de cobros y servicios de PagoNxt que brinda a comerciantes, emprendedores y profesionales una alternativa más simple, rápida y conveniente de cobrar. Ofrece múltiples opciones de cobro incluyendo Mpos, link de pagos, QR y tiendas; y permite a sus clientes realizar su onboarding desde la propia APP Getnet, Online Banking, Sucursales, Contact Center y otros.
- Superdigital: La billetera virtual de inclusión financiera de PagoNxt. Fue lanzada en 2021 y ofrece una cuenta virtual (CVU) con funcionalidades de recargas de tarjeta de transporte, pago de servicios, depósito y retiro de dinero en oficinas de Rapipago y Préstamos Personales en integración con Santander Consumer. A su vez los servicios de Superdigital están disponibles para usuarios a partir de los 13 años de edad.

Estos cambios y transformaciones dan cuenta de que es una empresa con una gran dinámica, la cual va buscando diversificarse y posicionarse mejor ante una economía que se digitaliza cada día más.

4.2 Banco Santander y su gobierno corporativo: estructura y roles

En la cúpula de la estructura organizacional de Banco Santander se encuentra el Directorio, la Alta Gerencia y la parte accionaria.

Según Memorias de Banco Santander (2019), el Directorio es “el máximo órgano de gobierno corporativo, el cual define y aprueba tanto las diferentes políticas como la estrategia anual del Banco. Es el responsable de seguir el cumplimiento de sus objetivos a través de las presentaciones de los gerentes y los informes de los distintos Comités, e incorporar los cambios que considera necesarios para asegurar el buen desempeño de la entidad. Los miembros del Directorio son designados en la Asamblea de Accionistas, los cuales varían entre un mínimo de cuatro (4) y un máximo de diecisiete (17) miembros titulares, quienes permanecen durante tres años en sus funciones, de conformidad con lo establecido en el Estatuto del Banco”.

Durante el periodo de 2011-2019 el Presidente del Directorio fue Enrique Cristofani y el Vice- presidente, Guillermo Tempesta. Gerente General no tuvo hasta 2018, año en el

que asume Sergio Lew, quien también se desempeña desde esa fecha como vicepresidente 1° en ABA.

Al cierre del ejercicio 2019, el Directorio del Banco contaba con doce (12) Directores Titulares y dos (2) Directores Suplentes, donde la composición era del 86% cubierto por hombres y el 14% por mujeres. Según Memorias de 2014 y 2015, durante esos años la composición femenina en los altos cargos del Banco comprendía el 18%, por lo que el mismo disminuyó en cantidad de representación, aunque el número de cargos se haya incrementado.

Según Memorias de Sostenibilidad de 2018, al respecto de las diferencias de género que se observan en la composición en los altos cargos indican: “Acompañamos el compromiso de asegurar un 30% de mujeres en cargos directivos en el plan de sucesión para 2025. Como objetivo interno y para acompañar el desarrollo de las mujeres en los espacios directivos, nos propusimos una participación mínima del 35% de mujeres en programas como Inspira en el Banco, que brinda oportunidades concretas para empoderar a las mujeres con alto potencial. Nuestro compromiso es que los altos directivos se conviertan en mentores para las mujeres, inviertan en el desarrollo de su talento y contraten equipos diversos. Creemos que cuando las mujeres están empoderadas, los hombres también lo están”. Al final de este apartado se profundiza sobre la política de incorporación de mujeres en la organización y en particular, en altos cargos, contemplando los debates actuales del movimiento feminista.

Algo a destacar en los directores es el tema del desempeño que desarrollan en la organización. Para la empresa es un tema relevante para “llevar adelante una gestión con resultados satisfactorios”. Es por ello por lo que el Banco realiza capacitaciones a sus miembros, los evalúa (por medio de una evaluación de desempeño) y les ofrece una remuneración “acorde a lo establecido por la Ley General de Sociedades”. Según las Memorias de Sostenibilidad de 2017, “todos los directores deben realizar una autoevaluación de su desempeño completando un cuestionario que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión. De esta manera, podemos obtener un panorama general sobre el funcionamiento del Directorio y sus comités”. Esto luego impacta en los honorarios de los directores, según Ley General de Sociedades y normas de CNV, y se aprueban por mayoría de accionistas en la Asamblea Anual Ordinaria.

Un beneficio que tiene el Directorio es un plan de pensiones “en reconocimiento al compromiso y las contribuciones realizadas por ellos durante su carrera profesional”. Según Memorias de 2019, “contamos con una política de pensiones que ofrece prestaciones adicionales a las de la seguridad social en caso de jubilación, invalidez total y permanente o fallecimiento. El plan cuenta con un aporte extraordinario del Santander por única vez, un aporte mensual del empleado y su equivalente por parte del Banco”.

Al respecto de la Alta Gerencia, “es el encargado de alinear la estrategia global y las políticas de Santander Argentina con la actividad comercial y sus negocios. A su vez, lleva adelante el monitoreo de riesgos potenciales y controla que todos los procesos funcionen correctamente. Para ello, supervisa el trabajo de los Gerentes y del personal, y debe elevar al Directorio cualquier tema que pueda impactar en los resultados de la gestión” (Memorias 2019).

La Alta Gerencia es evaluada por el Directorio, que es el órgano que le fija los objetivos a corto y a largo plazo a cumplir, tanto de forma individual como organizacional. “La herramienta se registra en una herramienta online que administran las Gerencias de Planeamiento Estratégico y de Gestión y Desarrollo de Personas”.

Por otro lado, la Alta Gerencia también es incentivada económicamente: para los “que obtengan resultados sostenibles en el tiempo” se los beneficia con una política de remuneración variable, la cual se difiere cada tres años.

Tanto los directores como la Alta Gerencia son capacitados permanentemente. Por lo que los programas anuales que desarrolla el banco en función de perfeccionamiento y actualización de habilidades profesionales, los realiza en asociación con universidades de distintas actividades específicas, como por ejemplo “Programa de Desarrollo en Management” y el posgrado en Finanzas, dados con la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Según Memorias de 2019, el promedio total de capacitación fue de 22.62 horas, donde los hombres dedicaron 30.810 horas (promedio de horas de 22.87 hs) y las mujeres dedicaron 19.134 horas (promedio de horas 22.24 horas).

Por otro lado, y no menos importante, creemos necesario describir la nómina de Accionistas de Banco Santander durante el periodo 2011-2019, en el que desde 2011 a 2014 la composición fue la siguiente: Administración de Bancos Latin Santander SL,

tenía el 79.19% del paquete accionario y un 63.13% de los votos; Santander Overseas Bank Incorporate tenía el 8.24% del paquete con un 8.8% de los votos; Banco Santander Central Hispano S.A. con un 8.23% del paquete y 8.79% de los votos; BRS Investment S.A. con un 3.64% de las acciones y un 18.43% de los votos; Accionistas agrupados (Bolsas del País) con 0.66% y 0.63% de los votos y Accionistas Agrupados (Bolsas del Exterior) con 0.04% y un 0.05% de los votos. Desde 2015-2019 la composición se centralizó sólo en tres grupos de accionistas: Administración de Bancos Latin Santander (ABLASA Participaciones SL) con el 95.66% del paquete y 80.71% de los votos; BRS Investments S.A. con 3.64% de las acciones y 18.39% de los votos y Accionistas Agrupados (Bolsas del País) con un 0.7% en acciones y 0.90% de los votos. Se observa en estos cambios cómo se centraliza y concentran las acciones de la empresa en sólo tres entidades, desde 2015 a esta parte, cuando antes estaba distribuida en 6 grupos de accionistas.

Es interesante ver la importancia que tiene tanto el Directorio, la Alta Gerencia y la nómina de accionistas en la vida de la organización empresarial como en la de sus trabajadoras y trabajadores. Por lo que, en el próximo apartado, mostraremos en algunos ejemplos ciertas políticas que llevaron adelante y que modificaron (quizás en parte) la organización desde esa fecha, tanto en materia de nuevas fusiones con bancos, tecnología e implementación de nuevas metodologías de trabajo.

4.3 Las definiciones del Directorio y su Proyecto Transformación

Banco Santander durante la década que va de 2009 a 2019 realizó dos compras de bancos: en 2009 el BNP Paribas y en 2017 la adquisición de la Banca Minorista (cartera comercial) de Citybank en Argentina. Si bien la primera (BNP Paribas) no está contemplada dentro del estudio de este trabajo, consideramos que es importante mencionarla ya que ambas compras hacen a la centralización y concentración en el mercado financiero y a un mejor posicionamiento ante competidores por parte de Banco Santander.

Según indican en Memorias de Sostenibilidad 2009, en agosto (de ese año) realizaron la compra de la red de sucursales y la operación minorista de BNP Paribas. De esta manera Banco Santander incorporó a su cartera

más de 30.000 clientes individuales y aproximadamente 900 empresas.

Además, sumará una red de 17 sucursales con sus empleados, incluyendo los

de áreas de apoyo, que representan un aumento de casi el 20% en la cantidad de sucursales que hoy posee el Banco en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (p. 12)

En 2017, adquieren la Banca Minorista de Citybank, lo que significa la incorporación de medio millón de clientes más y 70 sucursales nuevas en todo el país. Esto representa en la estructura laboral un incremento del 15% aproximadamente (de 7.619 trabajadores y trabajadoras en 2016 pasó a 9.010 en 2017).

Con respecto al plan de transformación digital de Banco Santander, se pueden enumerar los siguientes “casos testigo”. Los mismos si bien están en función de “formar un Banco cada vez más competitivo y superior en eficacia, rentabilidad y calidad (y un cliente cada vez más educado en multicanalidad y autogestión” (Memorias, 2012) no necesariamente esto impacte positivamente en sus trabajadoras y trabajadores, ya que puede implicar implícitamente mayores ritmos de trabajo, mayores índices de concentración en el trabajo y mayores presiones de ventas de productos para sostener esa inversión en dicha transformación.

Los cambios en la forma de atender y de trabajar se pueden rastrear hasta 2009, donde en sus Memorias de ese año indican la implementación de un nuevo modelo de atención, donde buscan reducir la carga operativa de las sucursales y optimizar el servicio a los clientes. Entre las acciones realizadas “se instalaron puntos de atención rápida en las filiales con mayor flujo de público y se mejoró el sistema CRM (*Customer Relationship Manager*), con información y mayores funcionalidades” (Memorias 2009, p. 10). Se observa cómo la tecnología está puesta en función de “agilizar tiempos y brindar una atención más personalizada” (Memorias 2013, p. 9) para ubicarse mejor en el mercado bancario. Esto se va profundizando a lo largo del periodo estudiado, donde por ejemplo en 2011 indican que

entre las medidas que se tomaron para mantener este liderazgo, sobresale la continuación del plan de expansión de la red de sucursales. Como estaba previsto, se realizó una fuerte inversión para inaugurar 31 nuevas filiales con foco en el interior del país y en localidades con baja bancarización. (Memorias 2011, p. 9)

O en 2012, vinculado con lo anterior, donde comentan que realizan “una fuerte inversión para poner en marcha el Proyecto Transformación, que incluye el rediseño y la apertura

de nuevas sucursales que brindarán una atención más personalizada eficiente, en especial a nuestros clientes de Rentas Altas” (Memorias 2012, p.12-13).

Si hay algo que merece destacarse en este periodo estudiado es la idea de Banco Santander de expandirse territorialmente en el país, ya sea por medio de apertura de nuevas sucursales, tanto tradicionales como digitales, como sucursales de nueva índole bajo el motor de la “inclusión financiera” o con la adquisición de sucursales por medio de compra de otros bancos.

En 2013 inauguran dos sucursales nuevas, bajo la modalidad de “inclusión financiera” (denominadas Sucursales de Inclusión Financiera – SIF) en sectores populares argentinos no bancarizados y con poco acceso al crédito y lo hacen “en la ciudad Santa María y en Castelar Sur, dos localidades de la provincia de Buenos Aires. Ambas se suman a las oficinas que ya operan bajo este modelo, en el barrio La Juanita del partido de La Matanza y en el pueblo santafesino de Sanford” (Memorias 2013, p. 9). Según Memorias 2017, la idea es trabajar en “la integración de sectores excluidos del circuito económico formal, que no cuentan con servicios financieros o afrontan costos muy altos para contratarlos” (Memorias 2017, p. 10). Para 2019 proyectaban la apertura de 5 nuevas SIF, 2 en CABA con la idea de acompañar “las políticas públicas de urbanización de barrios altamente vulnerables” (Memorias 2019).

O, por ejemplo, la oficina digital inaugurada en diciembre de 2015 en CABA, en la cual no hay personal bancario para la atención, y que el cliente para solicitar algún producto bancario debe contactar con un operador por medio de videoconferencia en un rango de horario ampliado (no dentro del rango de horario bancario establecido)

En 2017 además de la adquisición de la banca minorista de Citybank, encontramos una fuerte apuesta a la transformación digital y de las metodologías ágiles en las formas de trabajo bancario. Con respecto a la digitalización estaban “desarrollando una propuesta de valor diferencial para los canales digitales y remotos, capaz de impulsar el negocio teniendo en cuenta las nuevas tecnologías disponibles y los nuevos competidores no financieros” (Memorias 2017, p. 11). Y sobre las ágiles, justifican su introducción porque consideran que, si la idea es que “nuestros clientes vivan una experiencia digital, es necesario que nuestros empleados la transiten de forma previa” Es así como “impulsamos nuevas formas de trabajar a través de la incorporación de herramientas tecnológicas y de

un modelo de aprendizaje y colaboración innovador, centrado en metodologías ágiles con foco en las tareas y en los propios sistemas y procesos” (ídem).

Por último, encontramos en las Memorias de 2019 una nueva formulación de qué tipo de banco quieren ser. La misma en sintonía con los tiempos tecnológicos que se viven indican que apuestan a ser “una plataforma de servicios financieros eficiente” por medio de un “pleno proceso de optimización de estructuras para asegurarse un sólido diseño organizacional, analizando la productividad, con mirada enfocada en el cliente, multicanal”, para lo cual buscan “la adquisición de nuevas tecnologías, la modernización de sucursales y la construcción del nuevo edificio corporativo, inaugurado en 2019” (p. 77).

Como banco se plantearon cinco pilares fundamentales para ser ese tipo de plataformas “1. Organización y optimización de estructura. 2. Impulso del cambio cultural. 3. Mejoras en las metodologías de trabajo. 4. Modernización de la infraestructura tecnológica. 5. Automatización de procesos manuales.” Estos pilares pueden sintetizar todo lo que el banco durante estos últimos años busca y que este trabajo de investigación quiere analizar con respecto al impacto en la estructura laboral de la entidad.

Según las Memorias de 2019 comentan que

en tan sólo un semestre se pudieron observar resultados muy positivos. Se han logrado mejoras en el NPS relacional y aumentos en el NPS transaccional de canales digitales. Mejoramos en la valoración en nuestra aplicación para celulares, tanto en Android como en Apple. Incrementamos en más de 47 mil los usuarios de canales digitales. Redujimos el gasto de consultoras en un 38%. (p. 77) ⁸

Sobre sus trabajadoras y trabajadores hacen mención del equipo de Datos, el cual “es clave en el proceso de transformación digital de Santander Argentina” y que también conformaron la Data Unit, “un equipo experto en gestión y explotación de datos que brinda soluciones de información a las distintas áreas de Santander” (p. 77). No está dicho, pero ambos equipos son parte de los y las trabajadoras que se desempeñan en el nuevo edificio corporativo inaugurado ese año, como parte de Grupo Santander, pero no

⁸ NPS son las siglas en inglés de Net Promoter Score, el cual es un indicador cuyo objetivo es medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones de éstos.

son reconocidos como bancarios, sino que se encuentran fuera de convenio, con remuneraciones acordadas individualmente con la organización.

4.4 Breve reflexión sobre las políticas de inclusión femenina en la entidad

Antes de adentrarnos en los números de la compañía y cómo se vinculan los mismos con los cambios de cultura organizacional y en las formas de trabajar, nos parece importante hacer un pequeño apartado sobre la línea “femenina” de Banco Santander. Analizando las desigualdades que hay entre géneros en el ámbito laboral y hacia la clientela femenina.

Retomando algunas intervenciones que hacen autoras como Wendy Brown (2020), Nancy Fraser (2015) y Melinda Cooper (2022) con respecto a cómo el neoliberalismo se posiciona actualmente y toma los postulados que se realizan desde el feminismo por ejemplo, creemos que no estamos ante un “neoliberalismo progresista”⁹ sino más bien ante un capitalismo que busca aggiornarse ante los tiempos que se viven para de esa forma intentar neutralizar o tratar de anular reclamos auténticos que se realizan desde dichos sectores sociales. Es por esto que, ante la política que toma la organización empresarial en cuestión de diversidad de género, a saber, su propuesta de que en 2025 (sólo) el 30% de los altos cargos estén ocupados por mujeres; observamos que esta proposición no es ni siquiera igualitaria en términos porcentuales ni tampoco algo a lo que “aspiran”, sino que parece enmarcarse en un discurso de marketing empresarial antes que reflejar una real preocupación sobre sectores que a la fecha son discriminados y no tenidos en cuenta para ocupar ese tipo de posiciones. Otro abordaje posible sería el de pensar cuales serían las políticas que deberían implementarse desde los puestos jerárquicos para aquellos que están debajo en la estructura salarial de la organización tengan un mejor y mayor acceso en materia de salarios, derechos y posibilidades laborales.

En tal sentido, nos parece relevante la opinión de Nancy Fraser que, a partir del debate con los feminismos hegemónicos del norte, sostiene lo siguiente:

Las críticas al sexismo, que en otro tiempo formaban parte de la ambiciosa concepción igualitaria del mundo planteada por la democracia radical, están hoy en día reformuladas en términos individualistas y meritocráticos, que

⁹ Un mayor análisis sobre estas posturas ver Gago, Verónica (2020), Lecturas sobre feminismo y neoliberalismo, Revista Nueva Sociedad, NUSO Nro. 290, Noviembre- Diciembre 2020.

sirven para dotar de atractivo al mercado y justificar la explotación. (2015, p. 14)

Y prosigue diciendo:

Figuras como Sheryl Sandberg animan en consecuencia a las profesionales privilegiadas a que se atrevan con los consejos de dirección de las grandes empresas, sin mencionar siquiera el hecho de que al hacerlo estas mujeres se están apoyando de facto sobre las migrantes pobres que les cuidan los hijos y les limpian la casa. El resultado es una relación peligrosa, si no un matrimonio en toda regla, entre el feminismo hegemónico del norte y el neoliberalismo. (2015, p. 14)

En este sentido podemos pensar entonces que estas políticas empresariales no están puestas en función de otorgar mayores derechos y de visibilizar los que faltan y son potenciales más allá de “lo masculino”, sino más bien que está en función de un intento de adoptar los debates en boga y tratar de apropiarlos con el objetivo de quitarle todo el filo crítico radical que posee y adornar al capitalismo actual.

Si analizamos a nivel interno la situación de Banco Santander y su postura con respecto a mujeres en puestos de dirección, éste indica que quieren “favorecer el empoderamiento de las mujeres profesionales, por eso brindamos a las futuras líderes experiencias de formación y aprendizaje que las hagan dueñas de su propia vida y proyecto” (Memorias 2017). En la actualidad internamente la composición laboral del banco está conformada por un 51% de mujeres, y un 49% de hombres, algo bastante equitativo, pero si analizamos los puestos de alta dirección (Directorio), sólo el 14% de los mismos es ocupado por mujeres (de las 2 mujeres que hay en estos puestos de dirección, 1 posee entre 30 y 50 años, y la otra más de 50 años); reservando el 86% a varones con edades superiores a los 50 años. Demuestra así que las mujeres son parte de la estructura laboral bancaria, pero reservada más que nada a puestos auxiliares o administrativos, más que a dirección (lo que se conoce como “techo de cristal”). Y el hecho que haya mayores oportunidades de “ascenso” por parte de mujeres en cargos de dirección en la empresa sólo reproduce la lógica de mantener “las jerarquías de estatus tradicionales, que impregnan la protección social de dominación e impiden la plena participación de las mujeres en la vida social” e implica “nuevos modos de subordinación impuestos por el mercado, que intensifican la explotación laboral, disminuyen la protección social y

presionan la reproducción social hasta una situación límite” (Fraser, 2015, p. 14). Estos serían dos frentes de batalla en los que pelear según la autora para de esta forma lograr modificar “de hecho las actuales líneas de fractura política”.

Párrafo aparte merece la línea comercial “Banca Women” de Banco Santander. La misma tiene inicios en el “City Women” (de Citybank) que, luego de su adquisición en 2017 fue denominado “Banca Women” en 2019. La misma apuesta a mujeres en general y en particular a mujeres “emprendedoras”, propietarias de pymes y profesionales. Ofrece descuentos “femeninos” en gran parte tales como: peluquería, tiendas de ropa femenina y de niños, de zapatos, centros de estética, supermercados, etc. Según Reporte 2019 “el segmento cuenta con una cartera de 1.57 millones de clientes mujeres” y que “ha alcanzado a más de 5.800 mujeres en procesos de formación y *networking*, financiando más de 40 proyectos y entregado 50 becas en tecnología”. Dentro de los productos destacados de este segmento está la tarjeta de crédito (Visa Women) “con 188.000 plásticos Women, generando resultados diferenciales entre aquellas mujeres adheridas”. Por lo que los debates sobre el rol de la mujer en la sociedad y la necesidad de equipararlas en derechos son absorbidos de manera empresarial, hallando un nuevo nicho de valor económico, con una nueva forma de mercantilización que discrimina incluso en el tipo de bienes y servicios financieros que se ofrecen para el segmento “femenino” y sus números lo expresan: “la rentabilidad de este grupo tuvo un crecimiento sustancial, como así también un aumento en el nivel de consumo” (p. 30).

Algo similar podemos pensar con respecto a la inclusión y a la diversidad de género que pregonan este tipo de organizaciones empresariales. Desde Santander Argentina, indican que “reconocemos y valoramos la identidad de las personas para que colaborativamente potenciemos la transformación del negocio, con foco en el cliente”. De esta forma, se aceptarían las distintas identidades de raza, género y sexo de sus trabajadores y trabajadoras, en función de lograr un mejor posicionamiento empresarial. Algo muy vinculado con esa idea de “capitalismo aggiornato” donde no importa tu orientación sexual o tu identidad de género, siempre y cuando produzcas y valorices el capital.

Es muy ilustrativo lo que indica Nancy Fraser (2015, p. 215) al respecto:

Empíricamente, sin embargo, es muy improbable que las reivindicaciones de gays y lesbianas amenacen al capitalismo en su forma histórica realmente existente. Ello podría ser el caso si los homosexuales estuviesen constituidos

en una clase inferior pero útil de trabajadores serviles cuya explotación fuese fundamental para el funcionamiento de la economía, como lo han sido, por ejemplo, los negros estadounidenses. Podríamos decir entonces que mantenerlos “en su lugar” sirve a los intereses del capital. De hecho, sin embargo, los homosexuales están constituidos más a menudo como un grupo cuya mera existencia es una abominación, al igual que la interpretación nazi de los judíos; no deberían ocupar ningún “lugar” en la sociedad. No es de extrañar que quienes se oponen hoy a los derechos de gays y lesbianas no sean empresas multinacionales, sino conservadores culturales y religiosos obsesionados por el estatus, no por los beneficios. Algunas multinacionales, de hecho, notablemente American Airlines, Apple Computers y Disney, han suscitado la ira de los conservadores al instituir políticas favorables a los homosexuales, como ayudas por convivencia doméstica. En apariencia encuentran ventajas en acomodar a los gays, siempre que no sean sometidas a boicots o sean suficientemente grandes como soportar dichos boicots en caso de que se produzcan.

Las peleas entonces tanto de estos sectores (tanto de mujeres, gays, trans, negros y otras diversidades sociales, étnicas, raciales y de género) tendrían que estar orientadas en pensar en la equidad no en términos de individualismo del mercado, sino en una paridad participativa en conjunto con el resto de sus pares, buscando el desmantelamiento de esas estructuras tradicionales de opresión, dominación y explotación capitalista. Si no, toda conquista en accesos que logren va a estar en función de la reproducción de lo ya existente y no en un sentido de perspectiva de crítica radical al capitalismo.

4.5 Cierre de capítulo

En este capítulo se desplegaron los elementos centrales de Banco Santander como organización empresarial (visión, misión, objetivos, políticas), su posición en el mercado y relación con las cámaras empresariales, la composición de su gobierno corporativo y sus principales políticas durante el periodo estudio con respecto a concentración y centralización del capital, como lo fue la adquisición de banco BNP Paribas en 2009 y la cartera de la Banca Minorista de Citibank en 2017. También la transformación digital que inició el banco, tanto en atención al cliente, formas de trabajar y la femeneización del banco a través de la incorporación de mujeres en cargos jerárquicos y en la línea comercial hacia este sector como lo es Banca Women como nicho comercial de venta.

En el próximo capítulo se analiza la evolución de variables cuantitativas de Banco Santander tanto en sus productos más importantes de banca comercial, la multicanalidad, como también la evolución de su plantel de personal (respecto a género, edad, sector laboral) según altas, bajas, rotación y movilidad. También se analiza la evolución de sus proveedores (cantidad y nivel de facturación). Todo para comprender los cambios en el trabajo bancario expresado en números y porcentuales, según Memorias de Sostenibilidad de 2011 a 2019.

CAPITULO V

Segunda Parte: Banco Santander en números

En esta segunda parte de estudio sobre Banco Santander (BS) se extraen algunas variables cuantitativas de las Memorias de Sostenibilidad que el banco publicó anualmente en su página web durante el periodo 2011-2019. Con ellas se analiza el impacto de las políticas aplicadas por la dirección del banco con respecto a la forma de organizar el trabajo y la incorporación de tecnología sobre el trabajo bancario. Por ejemplo, si se incrementa la cantidad de clientes, operaciones o productos bancarios por cada trabajador, esto significaría una intensificación en las tareas cotidianas laborales ya que cada uno debería atender más cuentas o más clientes, además de la herramienta tecnológica. Si a esto, además de la atención al público de forma presencial se le suman nuevas formas de atención (a través de la “omnicanalidad”) implicaría un esfuerzo de mayor diversificación por parte del trabajador para atender al cliente. Si todo esto implica una mejor rentabilidad de la empresa bancaria, el saldo sería un aumento en la productividad y en los ritmos de trabajo de cada bancario y bancaria.

Para ello, se comparan los números obtenidos de las “Memorias” y lo informado a BCRA a lo largo del periodo estudiado (de 2011 a 2019), sobre la evolución de productos y cantidad de clientes, plataformas de distribución de sucursales y cajeros automáticos, como así también la evolución de los empleados (colaboradores) tanto en la cantidad nominal, como en las incorporaciones y bajas realizadas, según género, grupo etario y regiones (áreas centrales y sucursales). Se elaboraron cuadros con esta información y la misma se encuentra en el Anexo de este trabajo de investigación.

5.1 La organización en números: evolución de productos, canales y trabajadores

a- Evolución de productos bancarios, clientes y estados contables del banco

En este apartado se analizan productos bancarios tales cuentas corrientes, cajas de ahorro, préstamos (personales e hipotecarios), emisión de tarjetas de crédito (TC), tarjetas de débito (TD), cantidad de clientes (particulares, Pymes y grandes empresas) en toda la serie. También la evolución de los estados contables del banco (Activo, Pasivo y Patrimonio Neto).

Cotejamos lo publicado en las Memorias de Sostenibilidad en la web del banco con lo informado por dicha entidad a BCRA con respecto a productos bancarios y nos

encontramos que los números no coinciden y hay grandes diferencias. Seguramente es algo metodológico y de publicación, pero, ante este obstáculo analítico, se decidió tomar como válidos y certeros lo publicado por BCRA en su web al respecto de lo informado por BS para dicho periodo.

También en el desarrollo de la evolución de dichas variables dentro de las distintas Memorias encontramos discrepancias en cómo tomaban las variables o faltaba información brindada en años anteriores. Como hipótesis creemos que esto se debe a que no hay una línea específica por parte del banco en brindar la misma información para todos los años, y que también la misma se fue sofisticando año tras año, informando las variables desde otros ángulos, lo que produjo que se dejaran de lado algunas variables que estaban al principio de las Memorias para contemplar otras.

Lo que se observa en lo informado en la web de BCRA con respecto a BS es que durante todo el periodo el banco incrementó los valores y cantidades de todos sus productos como lo que hace a cantidad de cuentas (corrientes, de ahorro, de ayuda social, previsional), de operaciones en Plazo Fijo (PF), préstamos (individuos, empresas, hipotecarios, prendarios, otros préstamos), TC y TD, exceptuando en 2019 donde hay una leve disminución en todos exceptuando en cantidad de TC y TD. Con respecto a “Dotación de Personal” y en el cual nos detendremos en el próximo apartado, luego de la adquisición del City, en 2018 y que tiene su pico de trabajadores, para el año siguiente, 2019, disminuye su plantel.

Al respecto se elaboró un cuadro comparativo que abarca toda la serie anual (Cuadro Nro. 8) que se encuentra en el Anexo de este trabajo. Aclaremos que los espacios que están en blanco son porque dicha información no fue brindada a BCRA por lo que no se pudo completar la misma.

Tanto la cantidad de cuentas de ahorro, plazos fijos (individuales y empresas), tarjetas de crédito y de débito crecen durante todo el periodo estudiado. Las cuentas corrientes, como la cantidad de titulares de TC tienen su pico en 2017 para luego desacelerar dicho crecimiento en 2018 y 2019, aunque no a niveles menores que dicho año. Lo mismo sucede con la dotación de personal que tiene su pico en 2017 con la adquisición de la cartera del Citi (9.010 trabajadores/ras) para finalizar con 8.223 personas en 2019.

Para poder conocer cuánto se incrementó o disminuyó el trabajo durante el periodo estudiado, se hace un cálculo *grosso modo*. A saber, dividimos las cantidades de

productos por la cantidad de trabajadores. Para 2011 podemos decir que por cada trabajador había 116 cuentas corrientes, 240 cuentas de ahorro y 16 operaciones de plazo fijo individual. Para 2019 la situación se incrementa y mucho en estos tres productos: en un 35% para cuentas corrientes (157 cuentas corrientes), 185% en cuentas de ahorro (685 cuentas) y un 118% en plazos fijos (35 operaciones).



Si bien sabemos que no todos los trabajadores están en sucursales y dedicados a la atención al público; y que muchas de estas operaciones se realizan de forma digital (a través de las aplicaciones o homebanking) o están automatizadas, este análisis se hace para mostrar que si bien todas las variables crecieron (incluida la de personal), esta última no mantiene los parámetros que tenía en 2011, marcando la posibilidad de pensar que hay una intensificación del trabajo cotidiano bancario.

Si tomamos las Memorias de Sostenibilidad de BS con respecto a la cantidad de clientes que posee y lo volcamos en un gráfico (cuadro nro. 9), se puede decir en primer lugar que las cifras son muy dispares respecto clientes particulares con PyMes y Grandes Empresas, nos parece importante ilustrarlos en un gráfico para mostrar su incremento en el periodo estudiado. Por ejemplo, en el caso de clientes particulares se observa que con la adquisición del Citybank en 2017, la cantidad aumentó en medio millón de clientes, que la misma aumentó en 2018 en 200.000 clientes más y que para 2019 el mismo fue de 3.230.000 clientes (en 2011 tenían aproximadamente 2.350.000).

Si desglosamos la cantidad de PyMes la misma fue incrementándose año tras año, iniciando el 2011 con 128.113 empresas pequeñas y medianas como clientes, para finalizar el periodo con 303.000 clientes pymes.

Por último, sobre grandes empresas, el 2011 tenían 2.966 grandes empresas asociadas al Banco. Al 2012 se incrementó en 2.998 empresas (32 empresas más), pero luego en 2013 no se tienen datos. Lo preocupante para un análisis al respecto, es que en las Memorias

de 2014 indican que las empresas asociadas al banco son 1.500 (casi la mitad que antes); número que sostienen por 2015 y que luego decrece en 2016 (1.296). En 2018 indican que la cantidad de empresas clientas del banco son 7.600 (casi un 500% más que en 2017!) y este número se incrementa en un 93% para 2019 (14.700). Los datos se brindan para su análisis, pero creemos que los mismos no son realmente los que en realidad poseían.

Si hacemos el mismo análisis que hicimos recién, para los 6.458 trabajadores/ras de 2011 había 2.350.000 clientes (particulares) y cada trabajador tenía a cargo 363 clientes aproximadamente. Para 2019, con 8.223 trabajadores/ras había 3.230.000 clientes, lo que significa a grandes rasgos que cada trabajador tenía a cargo 390 clientes para esa fecha. Casi 30 cuentas más que asesorar, acompañar y atender. Esto implicaría un aumento importante en las tareas a desarrollar y en la productividad que genera cada trabajador/a en ese lapso.

Antes de pasar a analizar la evolución de plataformas de distribución, nos parece importante hacer un análisis de la situación financiera del banco. Lamentablemente contamos información sólo del Patrimonio Neto del banco durante el periodo estudiado, por lo que recurrimos a la información volcada en la web de BCRA al respecto.

Según el análisis que hicimos de ambas fuentes encontramos diferencias, ya que pudimos recabar discrepancias por ejemplo con lo informado en Patrimonio Neto (PN) en el último año. Según lo detallado al BCRA el PN de Banco Santander fue de \$64.302 millones de pesos, y en las Memorias del Banco encontramos que esta suma sólo asciende a \$33.628 millones de pesos. Esto nos lleva a graficar en el Cuadro Nro. 10 la información obtenida en la web de BCRA, ya que en la misma se detalla la evolución de Activos (en particular préstamos), Pasivos (en particular Depósitos) y Patrimonio Neto de Banco Santander, desde 2009 a 2019.

Si analizamos toda la serie encontramos que tanto Activos, Pasivos como Patrimonio Neto del banco crecieron en toda esta última década, finalizando el periodo con un Activo de \$621.084 millones de pesos, un Pasivo de \$556.758 millones de pesos y un Patrimonio Neto de \$64.302 millones de pesos. El patrimonio neto creció exponencialmente y esto viene a demostrar que es lo que en parte le permitió no sólo posicionarse en mejores condiciones en el mercado (por ejemplo, con la adquisición del Citybank en 2017) sino que también es resultado de la implementación de nuevas tecnologías, expansión de sucursales territorialmente y reducción en costos laborales, como en procesos internos.

b- Evolución de plataformas de distribución

A continuación, se realiza una descripción de la evolución de sucursales, terminales de autoservicio (TAS) y cajeros automáticos (ATM's en sus siglas en inglés) durante el periodo 2011-2019. Para ello se tiene en cuenta la información brindada en Cuadro Nro. 11 (Evolución de plataformas de distribución).

A grandes rasgos observamos que el año 2011 BS tenía 313 sucursales y que, al finalizar del periodo estudiado tenía 436 sucursales (un 39% de incremento). Lo mismo sucede con los ATM's: hubo un incremento del 34% (de 989 a 1.330 ATM's) y en TAS, podemos observar que el incremento fue del 44% (el más alto de las tres variables analizadas), pasando de 891 en 2011 a 1.290 en 2019.

En el Cuadro Nro. 12 se puede observar cómo todos los años BS abre más sucursales, incorpora tecnología por medio de cajeros automáticos (ATM's) y Terminales de Autoservicio (TAS) hasta el año 2017, el cual es su pico más alto. Esto se debió a la adquisición de la Banca Minorista de Citybank, momento en el que contó en su haber con 468 sucursales, 1.536 cajeros automáticos y 1.387 Terminales de Autoservicio. Luego de esa fecha los números comienzan a decrecer, fruto de los cambios en el modelo de atención al cliente (hay un vuelco más fuerte a los canales digitales).

Por ejemplo, en las Memorias de 2017 rescatamos lo siguiente con respecto a las TAS y los ATM's: "Gracias a la tecnología inteligente, en el 92% de las transacciones por autogestión ofrecemos la acreditación al instante de depósitos en efectivo y la digitalización de depósitos de cheques".

Según Memorias de 2019, indican que de los 1.330 ATM's que poseen, 1.110 se encuentran en sucursales y 220 en posiciones neutrales (tales como estaciones de servicios, supermercados, shoppings) y que "representa una cuota de mercado del 7.7% a nivel país, y una participación del 18.4% en la red Banelco".

También indica que las 1.290 TAS poseen tecnología inteligente y módulo reciclador, lo que permite el reconocimiento del efectivo, la acreditación inmediata y el dispensado de dinero, es por medio de la reutilización del efectivo ingresado por operaciones tales como pagos y depósitos. Indican que "se implementó la funcionalidad de extracción en 1.070 TAS, quedando pendiente la incorporación de 220 equipos para completar el 100% del

parque, dentro del primer cuatrimestre de 2020 (...) Asimismo durante 2019 se han instalado lectores biométricos en el 60% del parque de ATM's".

Estas TAS están disponibles las 24 horas del día y los 7 días de la semana, por lo que sus clientes tienen ampliado de esta manera la posibilidad de realizar operaciones tales como extracciones, pagos, depósitos, acreditación de cheques en el momento. Y que, por otro lado, les permite modificar el modelo de atención para no tener tanto personal en las sucursales bancarias, sino personal encargado de la atención por redes sociales, call center y trasladar otras atenciones a la multicanalidad, elemento que se analiza a continuación.

c- Evolución de la Multicanalidad. ¿Qué es y para qué sirve?

La multicanalidad para BS es

una red de diversos canales que le permiten atender a sus clientes todos los días del año y que, al mismo tiempo, impulsan la autogestión: online banking, mobile banking, el centro de atención telefónica Super Línea, la red de sucursales, los cajeros automáticos y las terminales de autoservicio. (Memorias de Sostenibilidad 2011, p. 31)

Esta multicanalidad está en función de brindar un servicio "eficiente y rápido".

También se pueden entender dentro del concepto multicanalidad a las oficinas digitales (abiertas desde 2015 en CABA y que se han ido expandiendo en el territorio argentino en los últimos años), y los Work Café (coffee bank) que se inauguran en 2018 con modalidad de co-working, wifi y espacios abiertos para los clientes y que a la fecha cuentan con 9 en todo Argentina, tanto en Buenos Aires como en el interior del país. Los mismos fueron pensados como "un lugar de relax y trabajo para los clientes, donde pueden ser asesorados con respecto a su relación con el Banco y sus productos" (Memorias 2018, p. 8)

Al respecto de las oficinas digitales, en Memorias de 2016 indican que las mismas fueron un

concepto pionero en Latinoamérica ofrece un nuevo modelo de relación con el cliente, procesos más simples y tecnología más intuitiva, que permitirán liderar el cambio hacia un Banco más sencillo, personal y justo". Las oficinas digitales proponen ser un "espacio disruptivo que ofrece la posibilidad de **operar de forma autogestiva, adquirir productos en el acto por videoconferencia con un asesor remoto online**, extraer altos montos de los

equipos de banca automática y realizar simulaciones de productos, **en horario ampliado y con soporte presencial** (negritas mías)

En 2017, el presidente de la entidad, Enrique Cristofani, en su carta inicial en las Memorias indica que quieren “ser líderes en experiencia integrada multicanal” por lo que están “desarrollando una propuesta de valor diferencial para los canales digitales y remotos, capaz de impulsar el negocio teniendo en cuenta las nuevas tecnologías disponibles y los nuevos competidores no financieros” y apuntan a “consolidar los canales de atención no presenciales, a través del diseño del sitio web del banco y de la incorporación de nuevas funcionalidades a los servicios de Home Banking y Mobile Banking” (p. 10-11).

En Memorias de 2019 se informa que cuentan “con 11 Business Center en el país y durante el 2020 tendrá cobertura en todas las Zonas Comerciales del país”. Estos “centros de negocios” buscan ser un espacio de atención personalizada y preferencial para clientes Pymes, Empresas e Instituciones, “a través de un oficial comercial comercializado, abocado a entender sus necesidades, con herramientas que desarrollan la movilidad y optimizan la gestión diaria”.

Sobre el Contact Center (call center) indican que “se continuó la atención 7x24” en la que se mantiene “el servicio preferencial a los clientes Select y Black” (rentas altas de la banca minorista). Este tipo de atención 7x24 se dispuso en 2018 según informan las Memorias de ese año, donde se busca afianzar el trabajo en las dos sedes que poseen: en calle Defensa (CABA) y en Martinez (ex call center de Citybank). La atención todo el día y todos los días por parte de los y las trabajadoras genera dudas con respecto a si la jornada laboral bancaria (reducida a 6 horas por 5 días semanales) se aplica o si la misma es extendida, y en caso de ser cumplida la pregunta a hacerse es cómo se abona. Esta extensión horaria según Memorias indica que le permitió al Banco pasar “de ocupar el cuarto puesto a finales de 2018 a ocupar el primero en 2019, según la encuesta corporativa de benchmark de contact centers”. Incluso le permitió incrementar a “4.000 contactos digitales en enero a 48.700 contactos en diciembre 2019 (1000% de incremento) lo que afirma nuestra estrategia de digitalización y multicanalidad”.

Los números que se pueden indicar sobre Call Center de Banco Santander son los siguientes:

En 2011 tuvieron un total de 31.027.430 consultas y transacciones y, a diferencia del 2010, “la mayoría de éstas se atendieron por medio del sistema automático (58,16%), mientras que el resto se canalizó a través del equipo de call center (41,84%). Súper Línea atendió a un promedio de 266.458 clientes mensuales” (p. 32).

En 2012, las consultas disminuyeron a 26.194.144, pero donde los clientes realizaron un total de 912.346 transacciones. “El 66% de estas operaciones fue atendido por el sistema automático, mientras que el 34% restante se canalizó a través del equipo del call center. En promedio, 205.000 clientes por mes utilizaron el servicio de Súper Línea” (Memorias 2012, p. 40). Se observa que, en porcentajes, las atenciones por el sistema automático crecieron en un 8% respecto al año anterior.

En 2013 si bien no hay números sobre transacciones, se puede indicar que centralizaron el sector de reclamos y que, en función de esto, “implementa(ron) un sistema de comunicación automática de seguimiento al cliente luego de la solución del problema” (p. 32). Lo que llevó al año siguiente que el “67% de los reclamos ingresados en el Contact Center se les brinda respuesta en el momento y el 15% de esos reclamos se resuelven en el primer contacto. (Memorias 2014, p. 50)

En el 2015 implementaron “una tecnología de ruteo inteligente que permite identificar cada llamado y direccionarlo de acuerdo con su perfil al asesor que mejor resolverá la gestión tanto de servicio como comercial” y también incorporaron lo que denominaron “Asesores Remotos, cuyo objetivo está orientado a la gestión comercial en pantalla a través de videoconferencia en el nuevo modelo de Oficina Digital, desde el Contact Center.” (Memorias 2015, p. 56)

En el 2016, siguiendo el camino de la innovación tecnológica, implementan la primera etapa del “Proyecto Contact Center Multicanal, “a través del cual se incorpora el asesoramiento a clientes vía chat y mail” (Memorias 2016, p. 55). Esto entendemos, implicaría una tarea más a las y los operadores de Contact Center además de la atención de consultas y reclamos de los clientes vía telefónica, lo que llevaría implícito un trabajo multifuncional “adaptada a esa multicanalidad” que se ofrece al cliente bancario.

En 2017, por la adquisición de la cartera minorista del Citybank uno de sus principales desafíos fue la integración de este, ya que éste tenía su centro de call center en la localidad de Martínez. Durante ese año se realizaron 775.248 llamados por mes, 2.388 interacciones vía mail y chat, 27.500 llamados de “Isla Black” (Memorias 2017, p. 116). Según se

indica en reporte de ese año “el equipo de Chat Mail cubrió todas las franjas horarias, y brindó asesoramiento personalizado a clientes identificados en OLB vía chat en los horarios de atención establecidos, y vía mail fuera del horario de atención” (p. 116). Nuevamente la atención fuera de los horarios de trabajo establecidos dentro del horario bancario nos hace realizar un llamado de atención al respecto sobre la extensión y sobrecarga laboral en el sector.

Por último, hay que decir que en 2018 desde el Contact Center atendieron 26 millones de llamados de las cuales 9.9 millones se gestionaron a través de un representante y hubo 43.000 interacciones por medio de canales digitales (Memorias 2018, p. 80). En 2019 la atención disminuye en un 26% respecto a 2018 (19.5 millones de clientes) pero hay un incremento en la atención por medios digitales, tales como redes sociales, aplicación Mobile y Online Banking, por lo que el trabajo no decrece, sino que se expande a otras áreas.

Al respecto sobre clientes que utilizan la aplicación móvil (Clientes Mobile) y los que usan Online Banking, se presenta un cuadro (Cuadro Nro. 12) para mostrar su evolución de 2011 a 2019:

En el mismo se puede observar cómo año tras año se incrementa la cantidad de usuarios por estos medios (en parte también por la implementación e inversión tecnológica que hace el banco en estos servicios). También se observa que los mismos, salvo el 2018 en que hay una caída en el crecimiento de clientes mobile (no así en los online banking que sigue su tendencia), todos los años crecen, llegando a tener en 2018 como clientes digitales (usan Mobile, OLP u OBE) a un total de 1.722.220 usuarios y 85.913 como clientes en Online Banking Empresas (según Memorias 2018, 24).

De todas formas, según este reporte (2018) se indica que

el 71% de sus clientes activos personas físicas utilizan canales digitales mensualmente para relacionarse y operar con Santander. El 58% de los usuarios hace operaciones monetarias y adquiere productos de esta manera. Además, el 94% de las consultas, el 86% de las transacciones monetarias y el 66% de las ventas se realizan digitalmente. (p. 80)

Lo que es interesante de ver con la evolución de la multicanalidad, no sólo es ver la diversa cantidad de maneras por las que se busca llegar y satisfacer al cliente, ya sea para

el ofrecimiento y otorgamiento de nuevos productos, canalizar consultas con respecto a los que ya posee, ofrecer formas alternas para realizar transacciones, brindar asesoramiento o buscar la resolución de reclamos, sino también las distintas maneras en que se expresa el trabajo bancario y cómo cada vez está más impregnado de multifuncionalidad y digitalidad.

Otro elemento para tener en cuenta es cómo, en este caso BS, pero puede aplicarse a otras compañías, puede y sabe medir la efectividad de ciertas medidas aplicadas, cuántas operaciones y transacciones se realizan, cuántas llamadas se atienden... cómo es la productividad del trabajo y cuánto la misma puede ajustarse día tras día por medio de distintos índices y herramientas tecnológicas aplicadas a ello. Así como el NPS les permite saber en qué situación se encuentran frente al cliente, poseen distintos instrumentos de medición para incrementar la producción y el trabajo de los y las trabajadoras bancarias.

A continuación, realizamos un análisis de la evolución del personal de BS durante el periodo estudiado para comprender cómo se vinculan estas nuevas formas de trabajar con los ajustes e innovaciones que realizan sobre los productos ofrecidos, en virtud de posicionarse en mejor situación en el mercado financiero y aumentar su competitividad como empresa.

d- Evolución de la cantidad de trabajadores/ras en BS

1. Histórico nominal total y según género, contrato, área y grupo etario

En el histórico de cantidad de empleados de BS en el periodo estudiado, podemos disgregarlo según género (Hombres y Mujeres). Observamos que los años 2011 y 2012 mantienen la misma cantidad de empleados (6.545) pero con la particularidad que en 2011 la composición según género era de 53% de hombres y 47% de mujeres), mientras que 2012 es al revés (47% hombres y 53% mujeres). Salvo 2015 en la que no contamos con esa información precisa, observamos que hay casi una “igualdad” en cantidad de hombres y mujeres en el plantel bancario. Esto tiene que ver con que los puestos de dirección son reservados para personal masculino (14% sólo son mujeres) y en los puestos administrativos o auxiliares tiene mayor composición femenina.

Observamos también que tiene una tendencia creciente durante todo el periodo, salvo en 2016 (que disminuye la cantidad de personal en 17 personas) y en 2019 que sí reduce significativamente, a 8.223, pero que mantiene un número más alto que en 2016 (7.619).

A continuación, vemos en el Cuadro nro. 14 la cantidad nominal de empleados durante el periodo estudiado en forma de gráfico. El mayor crecimiento se dio en 2017 con la adquisición de la cartera minorista del Citybank (9.010 empleados, de los cuales el 51% son hombres y el 49% son mujeres). Es en 2018 donde la tendencia de mayor cantidad de mujeres se incrementa superando el 50% (50,33%) para que en 2019 la misma sea de 51,07%.

Al respecto de la evolución de los y las trabajadoras bancarias según tipo de contrato (contrato indeterminado y contrato temporal) y tipo de jornada (jornada completa y media jornada) se observa que la cantidad por contrato indeterminado crece en un 40% en 2019 con respecto a 2013, contrato temporal tiene su momento más álgido en 2014 pero que siempre está dentro del promedio de los 170, sin contar a ese año. Con respecto a la jornada completa la misma también se incrementa (muchos de contrato indeterminado están dentro de esta variable) creciendo en un 24% al final del periodo (de 5.957 a 7.413 trabajadores), en cambio los temporales si bien comienzan con 1.415 en total en 2013, finalizan en un 40% aproximadamente menos (810 trabajadores). Gráficamente se lo observa en el Cuadro Nro. 15 del Anexo.

Si lo distribuimos según género, vemos que en contrato por tiempo indeterminado en los primeros años hay mayor cantidad de varones que mujeres con este tipo de contrato, pero que el mismo luego se distribuye más homogéneamente (aunque la tendencia general es creciente) como se indica en el Cuadro nro. 16 y puede estar vinculado con la política por parte del banco de incorporación de mujeres en distintos puestos de trabajo dentro de la organización.

Ahora bien, si distribuimos por género la evolución de contratados por media jornada, vemos que en toda la serie las mujeres son las más representativas de esta forma de trabajo. La misma puede tener que ver con los distintos roles y responsabilidades que recaen a la fecha en la mujer vinculado con lo doméstico y la crianza de los y las niñas en nuestra sociedad y esto se expresa también en el tipo y tiempo de trabajo femenino.

En el Cuadro nro. 18 se observa la evolución según el tipo de generación, donde encontramos los baby boomers (nacidos entre 1946– 1965), la Generación X (de 1966-1976), Generación Y (nacidos entre 1980 y 1999) y los Generación Z (a partir de 2000). Al respecto de esta última generación, Banco Santander sólo los informa detalladamente en 2015 y 2016 (95 y 76 correspondientemente) para luego a partir de 2017 incluirlos en la Generación anterior (Gen. Y).

Lo que se puede observar es que, si bien en todas las generaciones decrece la cantidad de contratados, porque disminuyen en el último año la cantidad de trabajadores de planta permanente, se observa una disminución más importante en la generación “más grande”; la de los baby boomers, que son los mayores a 50 años y que, está reservado a puestos de dirección, como en el Directorio o Alta Gerencia.

La mayor composición de trabajadoras y trabajadores se incluye dentro de los de la Generación Y (1980-1999) que son los que poseen entre 20 y 40 años y en segundo lugar los que tienen entre 40 y 50 años (Generación X).

Es interesante este análisis porque nos permite también entender luego cómo es la rotación de los y las trabajadores, según las edades.

2. Histórico de altas y bajas según grupo etario

En el cuadro nro. 19 se observan de forma comparativa las bajas del lado izquierdo y las altas del lado derecho en Banco Santander desde 2014 a 2019 según grupo etario (menores de 30, entre 30 y 50 años y mayores de 50 años).

En ambos gráficos el pico está puesto en 2017, donde en ambos se dan de baja un total de 1.229 empleados y se dan de alta a su vez 2.624 (probablemente vinculado con la adquisición de la cartera del Banco City). En los periodos previos (2014-2016) se observa que las bajas son menores que las altas por lo que se puede decir que toman más personal que el que desvinculan (sea por jubilaciones o por distintos motivos), no así durante 2018 y 2019 donde se observa que en 2018 es parejo lo que “sale” con lo que “entra” (840 bajas vs 830 altas) y en 2019 es mucho más la cantidad de gente que desvinculan (1.130) contra las nuevas incorporaciones (370). Se puede decir que la tendencia luego del 2017 es a generar más bajas y a incorporar menos personal, y en particular entre los mayores de 50 años esta tendencia es más fuerte.

Si analizamos el grupo de los menores de 30, tienen una fluctuación interesante durante el periodo estudiado tanto en altas como en bajas, pero es mayor la tendencia a incorporar (por lo menos hasta el 2018) de trabajadores y trabajadoras que de las bajas realizadas.

El grupo que se encuentra entre los 30 y los 50 años, se observa que hasta el 2017 hay más altas que bajas dentro de éste, y luego entre 2018- 2019 hay más bajas que altas (454 vs 298 en 2018 y 529 vs 134 en 2019).

Se puede concluir con respecto a esto que hay una tendencia a incorporar mayor cantidad de personal menor a 30 años o por lo menos en buscar “retenerlo” que al grupo que se encuentra en el medio. Para el grupo que tiene más de 50 años, su tendencia es cada vez más a la baja que a la incorporación de personal de dicha edad. Una tendencia que se puede generalizar lamentablemente en el mercado de trabajo argentino.

3. Histórico de altas y bajas según género

En el cuadro comparativo nro. 20 se observa que las bajas (lado izquierdo) son bastante parejas según género en todo el periodo. Donde se observa una disparidad es en 2017 y 2019, donde en 2017 se observan que hay 100 bajas más producidas en mujeres que en hombres (665 vs 563) pero que en 2019 se revierte, donde hay más bajas en hombres que en mujeres (625 vs 505).

Con respecto a las altas según género, se observa que la tendencia siempre es a incorporar a más mujeres que hombres casi en todo el periodo, menos en 2019 que se incorporan menos mujeres que hombres (175 vs 196). Lo que se observa en este cuadro también es que la incorporación en 2019 es la más baja de todo el periodo graficado, incluso con respecto a las bajas realizadas (es menor la cantidad de personal incorporado que el dado de baja).

Si se toma el 2019 como un año excepcional, y se toma el resto del periodo como tendencia, podemos indicar que la línea de la empresa es la de incorporar personal menor a 30 años, convenientemente mujer, y a dar de baja a personal con más de 50 años sin distinción de género.

4. Histórico de altas y bajas según distribución interna del banco

En el cuadro nro. 21 se observa el histórico desde 2014 a 2019 de cómo fueron las altas y las bajas realizadas en el Banco Santander según lugar de trabajo (áreas centrales y sucursales)

Si bien de bajas sólo tenemos los datos de 2014, 2015 y 2019 se observa que los dos primeros años hay más bajas en áreas centrales que en sucursales (probablemente vinculados con la edad ya que en estas áreas predomina más la cantidad de personas con más de 50 años). En 2019 esto se revierte y hay más bajas en sucursales que en áreas centrales. Esto último puede estar vinculado con el nuevo modelo de atención en sucursales donde la apuesta es a la “transformación digital” y a la automatización que a la atención “cara a cara”.

Con respecto a las altas, podemos decir que la tendencia es, salvo en 2016 y 2018 que las incorporaciones sean más en áreas centrales que en sucursales. Si esto lo relacionamos con los cuadros anteriores sobre grupo etario y género, podemos pensar que estas altas están relacionadas con personas menores de 30 años, en particular mujeres.

De todas formas, como vimos también en los previos cuadros, el 2019 fue el año con menor cantidad de altas y esto se refleja tanto en áreas centrales (260 altas) como en sucursales (111 altas) haciendo un total de 371 personas que ingresan al Banco. Al revés sucede con las bajas: 2019 fue el año con mayor cantidad de bajas, tanto para áreas centrales (482) como en sucursales (648).

Todo esto nos lleva a analizar el índice de rotación, contratación y ausentismo que hay con respecto al trabajo dentro de Banco Santander. Al respecto, esta información se desarrolla en el próximo apartado.

5. Índice de rotación y contratación laboral

Según cuadro desarrollado más abajo se observa que la rotación del 2011 es del 19%, implicando una movilidad interna (que crece en comparación con 2010 y en la que fue del 15,3%) para 1.247 empleados que comienzan a ocupar vacantes internas del Banco. El índice de rotación tiene que ver con la movilidad interna del personal y de cubrir nuevas o distintas posiciones de las que esa persona cubría con anterioridad.

Si bien en el cuadro nro. 22 no contamos con información para los años 2012 y 2013, en Memorias del 2013, Banco Santander anuncia que apuesta a la “Movilidad simple y sustentable” donde “busca simplificar las jornadas de sus colaboradores, empezando con los traslados hacia y desde el lugar de trabajo. De esta forma, ofrece algunas iniciativas para promover la colaboración entre compañeros y la movilidad sustentable, como el viaje compartido o *carpooling*. Incluso se informa que en el edificio de Defensa 119 se encuentra habilitado un estacionamiento de bicicletas para que la movilidad “sustentable” de los empleados sea más práctica.

En el 2014, hay un nivel de rotación de 5.3% significando que 2.227 empleados han tenido movilidad, la cual se desglosa de la siguiente manera: 13,6% movilidad horizontal (movilidad en puestos similares), 5,3% movilidad vertical (ascensos) y 9,9% cambian de sucursal u oficina. Ahora bien, el índice de contrataciones es el doble que el de rotación, haciendo del mismo un 11,2% de contrataciones externas.

En el año 2015, el 37% de la dotación del personal tiene algún tipo de movilidad, haciendo que la rotación media sea del 6,9% (1,4% más que en 2014) pero con un índice de

contrataciones más alto que en 2014 (en 2014 fue del 11,2% y 17% en 2015). Según Memorias de 2015 esto se debe a que “en los últimos nueve años el Banco creó más de 3.000 puestos de trabajo, una cifra 70% superior a la de la entidad que le sigue en el ranking. Esto representa un 20% de todos los nuevos empleos del sistema financiero”.

En el 2016 disminuye el índice de rotación bajando a 5,3% (igual que en 2014), donde la rotación media fue del 5.89%. Esto significa que el 36% de la dotación (2.837 empleados) tiene algún tipo de movilidad. Este indicador se desglosa en un índice de movilidad vertical del 4% (por promociones), y de movilidad horizontal del 19%. En el último año, son promovidas 327 personas. A su vez, los empleados que cambian de oficina o sucursal representan el 12% de la plantilla.

El índice de contrataciones en 2016 desciende a un 7%. Banco Santander apuesta fuertemente a las búsquedas externas por medio de LinkedIn, Jóvenes profesionales, career page. Según Memorias 2016 “En los últimos doce meses, el portal publicó 161 búsquedas a las que se postularon 131.141 candidatos, mientras que 121.620 personas cargaron sus datos de manera espontánea para trabajar en el Banco”.

En el 2017 el índice de rotación fue del 13.64% (2015: 6,9% y 2016: 5,89%) por lo que crece más del 300% que año anterior. El índice de contrataciones es superior a los dos años anteriores: 29.12% frente a un 17% en 2015 y un 7% en 2016.

En 2018, Banco Santander impulsa la “Política de prejubilaciones” que significa que

los empleados que ya se encuentran cerca de la edad de jubilación establecida por ley (unificada en 70 años) pueden acceder al beneficio que otorga nuestra Política de Prejubilaciones. Además, hoy quienes alcanzan los 57 años (mujeres) o 62 años (varones), siempre que esté consensuado y previsto en los planes de eficiencia de la entidad, se pueden acoger a un retiro acordado basado en su trayectoria. (p. 15)

De esta manera, en 2018 los prejubilados fueron en total 39 personas, donde 22 fueron hombres y 17 fueron mujeres. Vinculándolo con cuadro nro. 14, se puede decir que es el año con mayor cantidad de bajas (830 personas, de las cuales 39 fueron por prejubilaciones)

e- Evolución de proveedores: subcontratación de servicios

Creemos que es importante hacer un pequeño análisis a la evolución de los proveedores del banco, ya que es de la forma en cómo el Banco terceriza y subcontrata trabajo por medio de otras empresas.

Según Memorias de 2010, el proceso de subcontratación lo realizan por medio de una empresa del Grupo Santander (no del banco, por lo tanto, no está bajo convenio bancario) que es Aquanima, quien es la responsable del proceso de negociación o licitación en casos de contrataciones de servicios o compra de bienes por parte del Banco. Al respecto indica que

desde hace dos años (por año 2008), el 100% de esas transacciones y compras del Banco se canalizó a través de Aquanima, una empresa dedicada a la gestión eficiente de proveedores. La tercerización de los procesos de compras ha constituido uno de los ejes estratégicos del Banco, cuyo objetivo fue lograr una reducción del costo de bienes y servicios. (p. 29)

Sabemos que la subcontratación es una forma de reducir costos ya que la misma se realiza por medio de contratación de servicios y productos que ofrecen empresas terceras y que éstas no tienen a sus trabajadores enmarcados en convenios de trabajo bancarios (comercio por lo general) o no tienen y que, hace que los servicios “sean más económicos” para los bancos. Esto, a partir de los ‘90, con la legalización de la tercerización de servicios, se ha ido incrementando en áreas cada vez más específicas de las ramas de actividad.

Lamentablemente los informes de Proveedores que realiza Banco Santander no nos permiten saber a ciencia cierta quiénes son las proveedoras de bienes y servicios, ni con cuánto personal cuentan al respecto. Entendemos que este dato no lo incluyen en sus Memorias, porque no los reconocen como personal bancario, y, por ende, no precisan brindar este tipo de información. Sólo podemos saber según información volcada en algunas Memorias que su cadena de suministros está conformada en su mayoría por compañías de los siguientes rubros: obras y reformas, asesoramiento legal, consultoría, mantenimiento y adquisición de software, mantenimiento de equipos de seguridad, adquisición de mobiliarios, servicios para convenciones, mantenimiento de licencias y suscripciones.

Dentro de estos rubros encontramos algunos que debieran estar bajo convenio bancario, tales como asesoría legal, mantenimiento y adquisición de software, seguridad.

En 2015 incorporan una nueva área dentro del área de Proveedores denominada: Reingenierías y Procesos “cuyo objetivo principal es incrementar la eficiencia en los procesos dentro del Banco y buscar sinergias en conjunto con los proveedores de servicios”

Si trazamos un histórico de 2011 a 2019 encontramos sólo cifras de facturación y recién a partir de 2014 nos informan cuántos proveedores tienen en su haber (Ver Cuadro Nro. 23) Por ejemplo, en 2011 el volumen de compras fue de \$1.406.883.853, donde el 39% se destina a inversión y el 61% a gasto, de los cuales el 60% es para compra electrónica y el 100% de compra es hecha a proveedores suscriptos al pacto global” (Memorias 2011, p. 41)

En 2012 el volumen total de compra es de \$4.090.152.454, de los cuales el 20.36% (\$833.113.661) se destina a inversión, y el 79.64% a gastos (\$3.257.018.793). El monto de compra global crece un 30% con respecto al año anterior” (Memorias 2012, p. 51).

En 2013 el volumen de compras asciende a 5,677 millones de pesos, donde se incrementa en un 50% de compras globales con respecto 2012. Hay un 24,2% de inversión y un 75,8% de gasto” (Memorias 2013, p. 64).

En 2014, adquieren 93 proveedores nuevos (indicando que esto es el 11% del total, por lo que inducen que el mismo es de 850 total de proveedores), donde el total de pagos a proveedores es de \$4.336.573.428 y \$4.296.214.010 a proveedores locales (el 99.25% del total) (Memorias 2014, p. 103).

En 2015, aumentan casi en el doble la cantidad de proveedores llevando la cifra a 2.116 proveedores en total, y se realiza un pago total de \$6.033.635.490 a proveedores locales y \$6.096.726.023 es el pago total a proveedores” (Memorias 2015, p. 114)

En 2016 tienen un total de 2.389 proveedores, donde el pago total a proveedores es de \$12.167.185.025 y el pago a proveedores locales es de \$12.002.591.263 (98.65% total de proveedores) según Memorias 2016 (p. 110)

En 2017, cuentan con 2.451 proveedores, donde la facturación total fue de \$12.595.847.443 y para los locales es de un 97.8% (\$12.327.097.630.-)

En 2018, cuentan con 4.063 proveedores, donde la facturación total es de \$23.578.000.000 y para los locales (97.5%) es de \$23 millones de pesos.

Y en 2019, reducen la cantidad (por primera vez en el periodo estudiado) a 3.275 proveedores, donde la facturación es de \$28.035.261.258 y para los locales (97.55%) es de \$27.189.360.767.-

Estos números vienen a demostrar que la subcontratación es algo vigente y actual en BS. Incluso el concepto de “organización en red” puede ser aplicado en este caso, ya que el banco adquiere productos y servicios laborales por medio de una empresa del Grupo Financiero (no bancaria) que subcontrata a otras empresas.

Lamentamos no poder saber con mayor exactitud sobre estos trabajos tercerizados, pero no significa que no podamos decir que a muchos y muchas trabajadoras se les abonan las remuneraciones por fuera de convenio colectivo bancario, dejándolos en situaciones de precarización y de incertidumbre laboral y sin la cobertura sindical que les correspondería como bancarios/rias.

5.2 Cierre de capítulo

En este capítulo se vio la evolución cuantitativa tanto de los productos más importantes en banca comercial, los vinculados a la multicanalidad, como así también la evolución del plantel de personal (por género, edad, sector) según altas, bajas, rotación, movilidad y el de los proveedores (cantidad de proveedores y nivel de facturación) de BS.

Durante el periodo estudiado vemos un crecimiento en todos sus productos, pero particularmente en los vinculados con la multicanalidad (llámese Contact Center, mails, redes sociales, TAS, oficinas virtuales y work café). Como indica el presidente de la compañía, Enrique Cristofani, esto se debe a que (sus) “colaboradores son quienes agregan valor al Banco: con su trabajo, han sido el motor de cada uno de nuestros logros” (Memorias 2012, página 31). Si bien hay un reconocimiento en estas palabras, el foco está puesto no en lo humano sino en los canales digitales ya que el desarrollo de éstos “es prioridad para el Banco. En este sentido, hemos logrado mantener en forma sostenida el primer puesto en cantidad usuarios y transaccionalidad en Internet y en Móviles” (Memorias 2019, página 77). Podemos indicar que BS durante el periodo estudiado busca el incremento de su penetración en el mercado financiero local y en la cantidad de productos y números de facturación y que ésta fue en mayor medida si se la compara con

la cantidad de personas que suma a su staff. Si bien este se engrosa (hasta 2019 que hay más egresos que ingresos), se observa que la línea de la empresa es la de incorporar personal menor a 30 años, convenientemente mujer, y a dar de baja a personal con más de 50 años sin distinción de género. El grupo entre los 30 y 50 años se mantiene en mismo nivel durante el periodo analizado. Con respecto a la cantidad de proveedores se observa un crecimiento importante en todo el periodo, hasta 2018 inclusive, ya que en 2019 la cantidad de proveedores disminuye, no así el nivel de facturación.

Todos estos cambios introducidos en la entidad bancaria tienen que ver con los cambios en la cultura organizacional que se realizan durante dicho periodo. Y el rol de Recursos Humanos es central en esa vinculación entre los ideales del Directorio y lo que debe expresarse en toda la organización (tanto para capacitar, transmitir y evaluar). Al respecto esto se analiza en el próximo capítulo para luego poder contrastarlo con lo recogido en las entrevistas realizadas tanto a trabajadores/ras y delegados/das gremiales del Banco.

CAPITULO VI

Tercera parte: Banco Santander y su cultura organizacional “ágil”

Este capítulo busca vincular por un lado la cultura organizacional “ágil” que pregona la entidad bancaria y el rol que su departamento de Recursos Humanos (RRHH) cumple en la transmisión, formación y evaluación (a cada trabajador) de ella, por un lado, y por el otro, la mirada que tienen estos últimos al respecto de esta nueva cultura. Para ello se tiene en cuenta la información obtenida en las Memorias de Sostenibilidad de BS durante el periodo 2011-2019 y los resultados conseguidos en las entrevistas semi estructuradas realizadas en dicha entidad, sobre los dos actores que definimos de la siguiente manera: delegados/das gremiales y trabajadores/ras (bajo convenio bancario y tercerizado). Si bien en el inicio de la investigación nos propusimos entrevistar también al personal jerárquico y responsables del área de RRHH; recibimos negativas a realizarla por parte de ellos. Creemos que está vinculado con el pacto de confidencialidad que firmaron en su momento con la empresa. De todas formas, en las entrevistas realizadas, se busca mostrar cómo ven y se sienten los actores con respecto a la incorporación de las metodologías ágiles y el nuevo modelo de atención al cliente y cuáles son las implicancias y repercusiones de éstas en la labor cotidiana y en la vida personal de los mismos. Por cuestiones de confidencialidad y de resguardo de la identidad no se brindarán los nombres de los entrevistados, pero sí se indicará en que áreas se desempeñan dentro del banco.

6.1 La importancia de estudiar la cultura organizacional en Banco Santander

Retomando los debates de la sociología del management, enmarcamos al cambio organizacional que plantean las empresas desde fines del SXX a esta parte, como algo vinculado a la idea de una “cultura corporativa”, en la que buscan fomentar una nueva identidad por parte de sus trabajadores con respecto a la organización. Este cambio organizacional está relacionado en estos momentos con dos tipos de incorporaciones: por un lado, de tecnología, y por el otro, de nuevas formas de trabajar (como las metodologías ágiles) en pos de una mejor rentabilidad de la empresa y productividad de sus trabajadores /ras. Trayendo aparejado nuevas maneras de abordar el trabajo, de relacionarse entre pares y con superiores, nuevas formas de ser remunerado y de ser promovido (con premios y castigos). Como dice Battistini la base de estos nuevos valores y preceptos comportamentales es una “desvalorización cultural de parte del trabajo asalariado, frente a la valorización de la acción empresarial en la producción” (2018, p. 117). Así es que

buscaremos conocer qué efectos produce esta nueva “cultura” y cuáles son las consecuencias de ésta en la estructura laboral bancaria.

Para ello se tiene en cuenta el concepto de “#EfectoSantander”, como elemento integrador de esa nueva cultura organizacional y parte del proceso de “aprendizaje” que implica para todos dentro de la organización. El rol de RRHH es muy importante ya que es tanto transmisor, por medio de sus comunicaciones; como formador, por medio de capacitaciones (presenciales y virtuales) para todo el personal y, por último, como evaluador, por medio de metodologías de evaluación de desempeño, encuestas de clima y de “reconocimiento” a su personal laboral.

Partiendo de elementos teóricos tanto de la sociología económica, del trabajo y del management, se busca demostrar que lo que esconde el esquema teórico ideológico de la empresa detrás del “todos nosotros” (como visión compartida de los valores organizacionales y de las formas de involucrarse dentro de la empresa) parece semejante a aquella afirmación de Deleuze: “se nos enseña que las empresas tienen un alma, lo cual es sin duda la noticia más terrorífica del mundo” (Ojeda, 2011) a). Implicando para los y las trabajadoras: mayor flexibilidad laboral, multifuncionalidad de tareas, aumentos de tiempos de trabajo y de productividad, disciplinamiento y autocontrol y una búsqueda de conciliar la vida laboral con la personal- familiar. Lo que, trasladado al concepto de *panóptico* analizado por Michel Foucault, para Ojeda (op cit) es lo que está detrás de la ideología de la “cultura organizacional” ya que este concepto es el que “automatiza y desindividualiza el poder”.

Para ello se tiene en cuenta la información recabada de las “Memorias”, en particular el segmento “Empleados” o “Colaboradores” donde se despliega toda la política hacia los y las trabajadoras del banco con respecto a beneficios, capacitaciones, formas de “reconocimiento” tales como las evaluaciones de desempeño, gestión de talento y cómo se vinculan también con las políticas salariales, más allá de los acuerdos por convenio firmados con el sindicato bancario. Los mismos se analizan en función de su vinculación con el plan de transformación digital, la incorporación de las metodologías ágiles y las nuevas maneras de atención al público que viene desarrollando el banco a lo largo de estos años.

Por ejemplo, en las Memorias de 2017, en la Carta del presidente de la entidad (Enrique Cristofani) indica al respecto:

En Santander Río, queremos ser líderes en experiencia integrada multicanal. Por eso, estamos desarrollando una propuesta de valor diferencial para los canales digitales y remotos, capaz de **impulsar el negocio teniendo en cuenta las nuevas tecnologías disponibles y los nuevos competidores no financieros. Apuntamos a consolidar los canales de atención no presenciales**, a través del rediseño del sitio web del Banco y de la incorporación de nuevas funcionalidades a los servicios de Home Banking y Mobile Banking. En ese sentido, en 2017 avanzamos con un proceso de **transformación digital** para prepararnos ante los nuevos desafíos del sistema financiero local y brindar a nuestros clientes mejores servicios cada día. **Estamos convencidos de que, para que nuestros clientes vivan una experiencia digital, es necesario que nuestros empleados la transiten de forma previa.** Es por eso que impulsamos nuevas formas de trabajar a través de la **incorporación de herramientas tecnológicas y de un modelo de aprendizaje y colaboración innovador, centrado en metodologías ágiles con foco en las tareas y en los propios sistemas y procesos.** (p. 10-11, negritas más).

En función de esto, es que analizaremos cómo el banco por medio de RRHH busca construir esa identidad corporativa y las políticas que se aplican para éstas estén vinculadas con los objetivos macros de la empresa; que desarrolle un “modelo cultural que opere como un puente entre la estrategia y las prácticas de la organización” (Ojeda, 2019, p. 10).

6.2 Qué es la cultura organizacional para Banco Santander y el #EfectoSantander

Cultura organizacional para Banco Santander es “el modo en el que hacemos las cosas” y sus ejes son “sencillo, personal, justo” los cuales “responden a la necesidad de ser un banco digital, más simple de operar, cercano- tanto por sus personas como por sus canales de contacto- y, por último, comprometido con sus clientes, sus profesionales, sus accionistas y la comunidad” (Memorias de 2014, p. 13)

Para ello, el trabajador bancario a partir de 2016 deja de ser “empleado” y empieza a ser “colaborador” ya que “colabora” con la organización y así este trabajador deja de ser un sujeto productivo que valoriza al capital y por ende la relación contractual salarial se difumina (por lo menos en la forma de expresarlo, aunque se mantenga implícitamente)

para convertirse en parte de la organización misma. De esta manera se busca que el “colaborador” se sienta parte de esta y quiera pertenecer no ya desde un colectivo de trabajadores sino como individuos que “abrazan” una organización. Es importante decir que, si bien desde antes ya venían hablando de “colaborador” en sus publicaciones y no de trabajador o de empleado, es desde el 2016 que así definen el segmento que está dedicado en las Memorias explícitamente. Por eso plantean que “hablar de valor es hablar de nuestra gente” y que por eso apuntan a atraer y retener a nuestros talentos con un conjunto integrado de servicios, beneficios e instancias de desarrollo, reconocimiento y capacitación” (Memorias de 2016, p. 59).

Al respecto es interesante lo que plantea Battistini sobre la nueva denominación de “colaboradores”. Indica:

Un “colaborador” deja de ser un protagonista principal para cumplir un rol secundario frente al que es considerado como verdadero productor, falsamente encarnado en el empresariado capitalista. Entonces, si el primero es colocado en este rol secundario respecto a lo productivo, puede llegar a justificarse la reducción en la porción monetaria con que puede ser remunerado. Desde ese nuevo lugar, al quedar velada su identidad como ser productivo, ve fuertemente dificultada su capacidad de acción reivindicativa. (2018, p. 119)

Para ello se construye todo un sistema de beneficios, descuentos y promociones a otorgar a la y al trabajador generando un sistema meritocrático y de medición desde donde se define parte de su salario, posibilidades de promociones internas a otras áreas o de ascensos y de un seguimiento exhaustivo de lo que se hace durante su jornada de trabajo. Todo esto implica mayor control por parte de la organización por medio de técnicas más vinculadas con el autocontrol y la autodisciplina que lleva a que cada trabajador tenga la presión laboral permanentemente para el cumplimiento de objetivos comerciales.

Aunque también hay nuevas formas de relacionarse (y controlar) a la población trabajadora, buscando que ese proceso de individualización también se exprese en la relación cotidiana con la empresa. En las Memorias de 2012, Banco Santander indica:

Bajo la premisa de generar cercanía con nuestros colaboradores, desarrollamos procesos que nos permiten tratar, conocer y gestionar a cada uno de ellos como si fuese único. Entre estos procesos, se cuentan espacios

de contención y acompañamiento como el Centro de Empleados, instancias de reconocimiento como Super Experiencia y los llamados personalizados, como el del día de cumpleaños (...) Otro de los aspectos clave es la escucha activa. *Hola* es un espacio único para canalizar inquietudes tanto laborales como personales.

También para “conectar” con el empleado emulando los actuales tiempos de redes sociales que existen, incluyeron una red similar a Facebook denominada “Mi Perfil 2.0”, la cual es una red social interna donde “cada empleado cuenta con un perfil personal en el cual puede mostrar sus datos laborales (área, posición, antigüedad, en qué proyectos está trabajando, etc.) y también aspectos de su vida personal (gustos e intereses, hobbies, cómo está integrada su familia, etc.). Cada uno decide qué datos quiere compartir, respetando algunas informaciones básicas que figuran en su perfil, como fecha de cumpleaños, lugar de trabajo y puesto, entre otras. Por otra parte, pueden construir una red de contactos agregando a cualquier persona que forme parte del Banco”. Una forma de que los y las trabajadoras se sientan parte de una red, estén conectados con la misma y de alguna manera, comiencen a vincular la vida personal con la laboral y así borrar esos límites tan marcados que había en el trabajo décadas anteriores. Incluso este tipo de redes pueden ser “bajadas” a los celulares por medio de aplicaciones móviles, lo que lleva también que el o la trabajadora pueda estar conectada a la misma por fuera del horario de convenio establecido y seguir generando trabajo o información a la empresa sin ser esto, remunerado.

Todo lo vinculado a esta nueva cultura organizacional, el Banco lo concentra en el concepto de “Efecto Santander”. Al respecto, dicen en Memorias 2019 (p. 59) que

#EfectoSantander es nuestra propuesta diferencial para colaboradores, uno de los factores clave a la hora de atraer y retener el talento. Se trata de un conjunto de ventajas que brinda Santander Argentina como empleador, tanto a colaboradores actuales como potenciales, recientemente repensada a nivel global y local. Formar parte de Santander Argentina significa: trabajar con profesionales con talento en un ambiente dinámico y colaborativo; inspirarse e inspirar a otros. Alcanzar oportunidades de desarrollo personal y profesional, a través de una formación de primer nivel, beneficios diferenciales, un trabajo desafiante y en diferentes funciones. Ser parte de una empresa líder y global, con presencia en más de diez países clave, en

constante transformación. Trabajar para una organización que cuida del bienestar propio, el de su familia y el de la comunidad. Ayudar a millones de personas a cumplir sus sueños y prosperar.

Es interesante como con conceptos elaborados desde el marketing se define al trabajo en la organización. Es así como hablan de que se brindan beneficios diferenciales a cambio de un “ambiente dinámico y colaborativo” (donde lo dinámico está determinado por la no estabilidad en tus tareas ya que todo el tiempo cambian según las necesidades del cliente y que se expresa en proyectos varios) o por ejemplo un “trabajo desafiante y en diferentes funciones” (implicando que no se realiza una sola tarea, sino que varias llevando a la polifuncionalidad en el seno de esta). Llama la atención que indican que es una organización que cuida el bienestar propio, el de la familia y de la comunidad, que por un lado puede ser cierto con las distintas acciones que realizan sobre el personal bancario, pero que no podemos olvidar, por el otro, que es un sector que ofrece productos financieros a la comunidad con intereses altos (regulados por los distintos gobiernos de turno) y que generan ese endeudamiento social del que hablábamos en los capítulos anteriores con respecto a la financiarización de la vida cotidiana para satisfacer necesidades básicas o para el consumo en general.

Así es como en Banco Santander toman “a la cultura y al talento como ventajas competitivas” y por eso durante 2019 definieron “proyectos de corto, mediano y largo plazo que aseguren el posicionamiento del banco como líder del cambio en la Argentina y en el mundo”. Una planificación exhaustiva para mejorar la rentabilidad y competitividad con respecto a sus competidores pares. Ejemplos al respecto son la plataforma global de recursos humanos del Grupo Santander Argentina que permite tener conexión con todo el grupo financiero (Workday) todo el tiempo. También los nuevos espacios y formas de trabajar que implementaron, que incluyen temas como movilidad, flexibilidad, trabajo colaborativo (palabra muy en boga en las metodologías ágiles), digitalización y la estructuración de equipos y proyectos transversales (células ágiles con trabajadores de distintos sectores en función de un proyecto específico). Como indica Harvey (2009) “El capitalismo es necesariamente dinámico en los niveles técnicos y organizativo. Esto se debe en parte a que las leyes inevitables de la competencia obligan a los capitalistas a emprender una carrera de innovaciones en su afán de ganancias” (p. 203).

Según encuestas que se realizan para determinar un ranking de los mejores lugares para trabajar, con este “#Efecto Santander” se demuestra que el Banco ha sido elegido por 13° año consecutivo como una de las 4 mejores empresas para trabajar en Argentina en 2019 en el ranking de Great Place to Work, dentro de las compañías de más de 1.000 empleados. Asimismo, fuimos distinguidos, por primera vez, como uno de los mejores 10 lugares para trabajar en Argentina para las mujeres en 2019.

Un último punto que nos parece interesante dejar expuesto es si hay una sola cultura organizacional o es un conjunto de subculturas que conviven dentro de la empresa. Al respecto, Hugo Ojeda (2011 b) se pregunta: “¿Podemos todavía hablar de una- y sólo una-cultura organizacional? Es importante diferenciar entre el propósito estratégico de los líderes de las empresas de moldear una “única” cultura organizacional y la realidad emergente” (p. 2) Y plantea que de esta realidad social interna que existe es que se puede desprender la idea de que internamente en la compañía hay un conjunto de cogniciones que están sostenidas por la mayoría de los integrantes de la organización generando “subculturas” según: grupos formales (como los departamentos y burocracias gerenciales), grupos informales (como las coaliciones), según características demográficas (edad, sexo, etnia), etc. generando un “multiculturalismo que se ha convertido en la experiencia normal de la organizaciones, en tanto epifenómeno de la globalización” (Trice & Beyer 1993, p. 173 en Ojeda, p. 3). Lo que nos lleva a pensar, que, si bien vamos a hablar de “cultura organizacional”, existen varias subculturas internamente, que a su vez perforan las barreras organizacionales y van más allá de éstas moldeando las subjetividades de los y las trabajadoras en general en sus vidas cotidianas.

Esto nos permitiría pensar que por un lado tenemos los planes que tienen en mente los altos cargos de una organización con respecto a cómo tiene que ser la cultura de la empresa (forma de trabajar, de dirigirse, de relacionarse, de manifestarse, etc.) y cómo tiene que ser “abrazada” por todas las personas que trabajan en ella, y por otro lado, es la que realmente se genera según los estratos sociales de los que proviene cada trabajador o trabajadora, en qué sector trabajan, qué tareas realizan y qué edades tienen por ejemplo. Y contemplando este panorama es que entendemos que el área de HR es la que cumple el nexo entre esa “cultura única” y el “multiculturalismo” que realmente se genera, en pos de los objetivos trazados por la compañía. Es en este sentido que el próximo apartado desarrolla estos elementos.

6.3 Rol de Recursos Humanos en la cultura organizacional “ágil”

Retomando a Hugo Ojeda (2019, p. 10), el área de Recursos Humanos debe conectar la estrategia organizacional con la cultura, para así generar un “puente” entre estrategia y prácticas y desde allí elaborar un plan de acción. En este sentido tanto la comunicación de lo que se quiere promover, como su difusión y capacitación, son centrales a la hora de promover una nueva idea de cultura organizacional centrado en una cultura “agile”.

En BS se observa una carrera prolífera en materia de comunicación donde además de campañas de envío de mails, información sobre blogs, novedades, encuestas, sorteos se elaboran plataformas donde se transmite información importante para sus trabajadores y trabajadoras. Por ejemplo, en las Memorias de 2015 indican que

algunas de nuestras herramientas y canales de comunicación son: una intranet que propone la interacción permanente con los empleados, el portal Santander Rionautas, herramientas 2.0 que invitan a los colaboradores a participar de la comunicación con la posibilidad de comentar y valorar contenidos publicados, blogs y canales por comunidad, la revista corporativa online Ideas y el Anuario Ideas, canales de diálogo que fomentan la transparencia en la difusión de contenidos críticos, como los salariales y los de evaluación de desempeño, boletines digitales, campañas de comunicación interna que apoyan proyectos relevantes, una red de corresponsales de comunicación interna que apalancan estas campañas en todo el país y comunicaciones personalizadas por segmento de dotación.

En 2012 lanzaron “el sitio web *Nuestro Estilo*, que integra todos los ejes de nuestra cultura de servicio”, como también una red social interna denominada “Mi Perfil 2.0” la que les da

la posibilidad de compartir proyectos, intereses y buenas prácticas de negocio con el resto de la comunidad de Santander Río, dentro de un entorno seguro y privado. También permite acceder a un test para descubrir y definir mejor el perfil laboral, además de realizar trámites online y actualizar el CV, que será la carta de presentación de los empleados ante oportunidades de movilidad, capacitaciones o actividades relacionadas con sus intereses. (Memorias 2012)

En 2016 “Santander Rio fue el primer banco en Latinoamérica elegido por Facebook para implementar esta red social de uso interno, que conecta a personas y equipos para favorecer el trabajo colaborativo”. Así es como para ese año Facebook estaba en funcionamiento para más del 30% de la dotación del banco (4.900 personas) y se la denominó “*Facebook at Work*”. La misma puede ser descargada por estos y así potenciar “nuevas formas de trabajo, al tiempo que facilitan el giro cultural” (Memorias 2016).

La lista de las iniciativas que tiene el banco en materia de comunicación es larga, pero creemos que estos sirven a modo descriptivo de la importancia que tiene para la organización la comunicación e interacción con sus trabajadores/ras.

Según la consulta Capgemini, proponen los siguientes roles para RRHH: “conector de redes, facilitador de agilidad, arquitecto de innovación, analista de datos y consultor digital” (Ojeda, 2019, p. 11). Creemos, entonces que el área de RRHH de Banco Santander tomó nota de esto y lo lleva a la práctica diariamente.

En materia de capacitaciones encontramos que en Banco Santander el área de HR dedicó en 2011 unas 140.979 horas de formación para el personal de la entidad, el cual se incrementó en un 27% al año siguiente (179.276 hs en 2012) y luego se redujo en 2013 a 174.235 hs. A partir de 2016 en las Memorias se indica el promedio de horas por empleado para capacitaciones, el cual es un valor que va entre las 20 hs (en 2016 y 2019) a valores de 23 y 24.4 hs en 2017 y 2018 respectivamente. Las capacitaciones son tanto en modalidad presencial como virtual a través del Campus Virtual. Las capacitaciones se hacen en materia de productos, formas de atender al público, customizar, así como también para introducir a todos los empleados en la nueva “cultura agile” para de esta forma “generar nuevas competencias” para los entornos VUCA que atraviesan las organizaciones (en inglés VUCA son las iniciales de volátil, incierto, complejo y ambiguo) (Ojeda, 2019, p. 9).

Ahora bien, nos queda analizar cómo es recibido por parte de los y las trabajadoras de la entidad este tipo de información y nuevas formas de trabar. Al respecto, esto es analizado en las entrevistas realizadas tanto a delegados gremiales como a los y las trabajadoras de la entidad en la segunda parte del capítulo.

Por último, RRHH cumple un rol de evaluador del personal que se expresa por ejemplo en la elaboración de evaluaciones de desempeño (que luego cada líder de sector realiza a los y las que tiene a cargo), en la promoción, ascenso e incorporación de personas (gestión

de talento) y en la elaboración de políticas y programas de reconocimiento a los trabajadores basados en métodos meritocráticos. Estos elementos son analizados dentro de lo que hemos denominado “la contracara a pertenecer”, a continuación de los “beneficios” que ofrece el banco a pertenecer.

6.4 Los beneficios de pertenecer

En las Memorias de BS encontramos alusión a cientos de beneficios que se otorgan a sus “colaboradores”. Desde un Centro de Contacto donde éste puede consultar sobre beneficios y descuentos que poseen por ser parte del banco, a una “tienda virtual” donde pueden comprar productos a precios más bajos que en el mercado general, o una plataforma donde se visualiza toda la información salarial personalizada hasta un obsequio que reciben por su cumpleaños, nacimiento de un hijo, inicio de año escolar, casamiento o día del Niño. También los hay vinculados a la salud, donde no sólo se ofrece un plan de medicina prepaga, un portal de salud y un equipo médico disponible para consultas, sino también que cuentan con una red de donantes de sangre exclusiva (para empleados de toda la red a nivel nacional) y varios programas para generar hábitos saludables, actividades antiestrés y deportivas en general. En Memorias 2012 por ejemplo se indica que “se realizaron 236 chequeos preventivos y 81 Welltest (chequeos ejecutivos) para conocer mejor el estado de salud de nuestros colaboradores, 75 empleados de áreas centrales asistieron a consultas con médicos especialistas en Cardiología, Dermatología, Nutrición y Oftalmología en el Centro de Empleados, y otras 513 personas de diversos puntos del país se comunicaron con los profesionales vía chat”.

Pero no todo es color de rosa, y los beneficios de pertenecer a veces pueden ser eclipsados por lo que se esconde en la relación capital- trabajo (multifuncionalidad, flexibilización laboral, presiones laborales, enfermedades, aumento de ritmos de productividad y sistemas de medición de desempeño laboral). A continuación, proponemos un análisis sobre esta cuestión.

6.5 La contracara de pertenecer: los costos de “ponerse la camiseta”

a- Espacios colaborativos de trabajo, conectividad permanente y *flexiworking*

Ya desde 2009 Banco Santander informaba sobre flexibilidades para trabajar: vestimenta informal, jornada flexible todo el año, licencia por el día de cumpleaños propio o de los hijos, teletrabajo para parte de su horario para trabajadoras que vuelven de licencia por

maternidad. Para ese año indicaban que “la tecnología también cumple un rol esencial en este objetivo, ya que habilita a los usuarios a realizar las tareas desde sus hogares, conectados de forma segura con el servidor corporativo” (teniendo para esa fecha más de 880 usuarios registrados, unos 230 más que en 2008). Otra herramienta es la de Santander Internautas (www.santanderrionautas), “el portal que reúne información de la intranet y que les permite a los empleados tener acceso remoto al mail, al Centro de Formación a Distancia y a Punto Des (.des). Esta aplicación tiene un promedio mensual que alcanza los 4.000 usuarios”.

Diez años después, en Memorias de 2019 anunciaban la mudanza y reubicación de equipos de trabajo a las nuevas oficinas que inauguraban en el edificio corporativo de calle Garay (Barracas, CABA). Se trata de un edificio que cuenta

con plantas abiertas, espacios compartidos e instalaciones destinadas al bienestar de los colaboradores. Posee 52.200 m² dotados de la última tecnología, distribuidos en 11 pisos y 4 subsuelos, en los cuales hoy trabajan 2.500 empleados de los 8.223 que tiene Santander Argentina, con 100 salas de reuniones y 70 áreas de coworking. Cuenta con un Centro Médico exclusivo para sus empleados, gimnasio y espacios abiertos a eventos con la comunidad, como un centro de convenciones para exposiciones vinculadas al arte y la cultura y un Workcafé destinado a estimular el desarrollo emprendedor y el trabajo colaborativo. (Memorias 2019).

Estos son algunos de los ejemplos de cómo paulatinamente desde la entidad fueron realizando cambios en los lugares de trabajo y en las modalidades de trabajo para de esta forma adaptarse tanto a los nuevos tiempos como a los escenarios organizacionales trayendo consigo desdibujamientos con “grandes beneficios de confort” pero que también implicaron lo que se conoce como *flexiworking*: cambios en la jornada de trabajo, en el lugar y espacio donde sus trabajadores desarrollan su trabajo cotidiano e incluso borrando los límites entre los tiempos de trabajo y los de ocio.

b- Productividad del trabajo y su impacto en el salario: nuevas metodologías de medición y conformación salarial

En este apartado se analiza cómo impacta la productividad en el salario de los trabajadores/ras; en particular la política salarial definida por el banco, las evaluaciones (anuales) de desempeño que se realizan a todo el personal y los distintos tipo de

reconocimiento, en donde la participación incluye tanto a compañeros/ras (por medio de plataformas o aplicaciones), como a clientes.

1 - Política Salarial

Si bien en el capítulo 2 desarrollamos qué es y cómo se compone el salario de un y una trabajadora bancaria, desde un tiempo a esta parte desde las entidades bancarias buscan ir borrando las fronteras entre remuneraciones fijas (que se abonan según acuerdos paritarios y según convenio) y remuneraciones variables.

Así es como, por ejemplo, en Memorias de 2016 con respecto a su política salarial se indica que:

Hemos definido una política salarial que apunta a compensar a los profesionales con una remuneración fija, acompañada por una parte variable sujeta al cumplimiento de objetivos individuales y conjuntos. Todo ello dentro de los mejores valores de mercado, para que el Banco cumpla con sus objetivos comerciales y asuma niveles adecuados de riesgos, facilitando la atracción y retención del talento. **La remuneración fija se establece en función del valor del puesto, su posicionamiento en el mercado, la maduración de la persona en él y los diferentes modelos de carrera progresivos dentro de cada gerencia. La remuneración variable consiste en un plan de pago en efectivo que está relacionado con el nivel de cumplimiento de los objetivos fijados;** excepto para los tomadores de riesgos, para los cuales una parte de la remuneración variable es en acciones. Esta remuneración varía según tres colectivos de profesionales:

* Empleados de sucursales, centros de empresas y gerencias zonales: La remuneración variable en este grupo de empleados está sujeta al cumplimiento de objetivos, definidos de forma centralizada y segmentados de acuerdo con la función que el empleado ejerza.

* Empleados de áreas centrales y áreas de apoyo: Cada uno de los empleados de estas áreas tiene definida una remuneración variable, asociada al grado de cumplimiento de objetivos individuales y de equipo. En este grupo de empleados, la definición de objetivos, el seguimiento y la evaluación final se toman de forma descentralizada y es responsabilidad del supervisor.

* Alta dirección y gerentes departamentales: Al igual que lo que sucede con los empleados de áreas centrales, su remuneración variable está asociada al grado de cumplimiento de objetivos individuales y de equipo.

Entendemos que cuando en el texto citado indican que la remuneración fija se establece según “el valor de puesto, posicionamiento de mercado, etc.” hace referencia en realidad a lo que se abona según convenio colectivo de trabajo en correspondencia con lo pautado en las negociaciones paritarias firmadas entre sindicato y patronales anualmente. La remuneración variable está vinculada con el nivel de cumplimiento de los objetivos que el banco (y en particular cada sector o departamento) define mensual y anualmente. En palabras del banco “una retribución justa por los resultados y los logros de todos los días” (Memorias de 2016). Esta remuneración variable también está asociada (además de los objetivos comerciales) al desempeño alcanzado por los colaboradores (evaluaciones de desempeño) y se abona en forma de bono anualmente.

Y, por último, en 2017 en las Memorias hablan del “sueldo 14”, el cual es un “reconocimiento distintivo para todos sus empleados (que) contempla una gratificación especial, denominado sueldo 14, que equivale a un sueldo adicional y se suma a los 13 que corresponden por ley”.

La política salarial es un tema sensible ya que estos incentivos por parte de las empresas tienen la intención de socavar la idea de negociación colectiva (“actuar sobre los colectivos” en palabras de Linhart) y en parte para buscar impulsar a que los trabajadores se sientan más involucrados en su trabajo diario y así generar una idea de “pertenencia” organizacional.

Linhart en sus estudios ya observa en los ‘90 un proceso de individualización el cual está vinculado con los salarios. Dice:

en el marco de las políticas de reivindicación del individuo y de su derecho a expresarse y comprometerse, destaquemos también la extensión de las prácticas de individualización de los salarios, que están principalmente dirigidas al personal de conducción pero que se extienden cada vez más a las categorías de obreros y empleados. Esta individualización se basa sobre una cuasi-negociación entre el personal de que se trate y sus superiores, y en un transcurso el trabajador se compromete a cumplir con un cierto número de objetivos que él mismo se propone, las diferencias en el aumento de sus

remuneraciones dependen entonces de la evaluación de resultados, que, también se hace en base a una entrevista individual. Detrás de estas innovaciones salariales, se establecen los términos de una nueva ética que emerge, que restaura la noción de méritos y de distinción, que destaca a un individuo por encima de su colectivo, y que reintroduce la legitimidad de la recompensa. (Linhart, Rozenblatt, Voegele, 1993, en Linhart, 1997, p. 52)

Estas pueden estar vinculadas con premios por productividad, logros en función de producción o tareas realizadas o directamente con la evaluación de desempeño en la que trabajador y superior se reúnen para analizar los objetivos cumplidos por parte del trabajador y así, realizar el pago correspondiente.

Al respecto Boltanski y Chiapello (2002) indican que la importancia de estas medidas económicas tiene que ligarse más con proyectos personales e individuales que con meros estímulos económicos:

No puede conformarse con articular motivos e incentivos de tipo económico, sino que debe asimismo apoyarse en objetivos normativos que tengan en cuenta no sólo las aspiraciones personales de seguridad y autonomía, sino también la forma en la que estas aspiraciones pueden imbricarse con una noción más general de bien común. (p 99)

Noción que también busca vincular la vida personal y familiar del trabajador, en un sentido más general.

Entonces, ante lo dicho se puede observar que hay un doble mecanismo: por un lado, un proceso de individualización y por el otro, un proceso de socialización organizado desde la empresa. ¿Esto tiene coherencia interna? Linhart nos dice que sí, ya que

se trata de hacer emerger en la empresa a los individuos, a las personas que acepten las reglas de juego dominante a través de la búsqueda de la realización personal y de la competencia con los otros. Son aquellos que hacen suyos, entonces, los intereses y las restricciones de la empresa y que son capaces, por su lealtad y competencia, de operar solidariamente en grupos de conformación variable según las necesidades del momento. (p. 106)

Es por eso que la “cultura corporativa empresarial” implica pensarse a “uno mismo” con sus motivaciones e intereses individuales, pero también el pensar en un “todos nosotros”

en sentido capitalista y empresarial, buscando difuminar (por lo menos en la teoría, la relación capital trabajo y el real “ellos” y “nosotros”) . Y en este sentido se aspira también a un “discurso humanista, que da un lugar honorable a los trabajadores considerando sus aptitudes e inteligencia y apelando a su inventiva y cooperación, y donde se enuncian políticas sociales abiertas, calcadas de una cierta imagen de la democracia y el civismo” (Linhart, 1997, p. 56)

2- Evaluaciones de desempeño

Si de procesos de individualización hablamos, las evaluaciones de desempeño están en los primeros lugares del podio. A saber: “los procedimientos de “individualización” (por ejemplo, las evaluaciones de desempeño individual) favorecen el esquema foucaultiano de “división binaria” (MF 2005: 203) a partir de una clara ideología de la diferenciación: se ha de remunerar mejor a quien se desempeña mejor, debiendo quedar clara la “diferencia” de contribución. Las técnicas institucionales de “medir, controlar y corregir” (ibid., p. 203) no sólo son extrañas a la gestión de la diferenciación en las organizaciones, sino que son lo deseable y lo esperable” (Ojeda, 2011 a, p. 4).

En las Memorias de 2015 indican que éstas son:

un momento de intercambio y aprendizaje que está institucionalizado en Santander Rio y que **se alinea con nuestra cultura de la meritocracia** (...) Esta evaluación busca analizar la contribución de cada persona a su tarea y a su sector, con relación a los objetivos logrados y a cómo fueron alcanzados. Evalúa las competencias que posee el empleado para lograr tales objetivos y determina sus fortalezas y sus áreas de mejora, a partir de las cuales el Banco planifica acciones concretas. Además, es una oportunidad para que los colaboradores puedan opinar ante sus jefes sobre la propia rutina laboral

Estas evaluaciones constan de tres momentos distintos: fijación de objetivos, mapa de talento multidimensional y feed-forward “poniendo el foco en las experiencias transitadas y, especialmente, en los desafíos por venir”. (negritas mías)

Según las Memorias de 2017 indican que además de estos tres momentos, se intentó promover la conversación periódica a través de por ejemplo la campaña #HablemosSiempre, “que buscó llegar especialmente a la ‘generación Y’ y que, con un estilo de comunicación original a través de las historietas de Cami Camila (muy conocida

en las redes sociales) la campaña también promovió el uso del feed-forward (el cual es “focalizarse en el futuro positivo y no en los errores del pasado”) y el feedback continuo, “para que los empleados puedan ajustar su rendimiento y lograr un mejor desempeño”.

Acorde a la incorporación de tecnología que realizó el Banco, ya desde 2018 las mismas son en formato 100% digital y

permite registrar el desempeño de los colaboradores y refuerza también los conceptos de feedback y de proactividad en el propio desarrollo. Permite que cualquier persona de la organización reciba, solicite o brinde feedback a todas las personas en el Banco, y el proceso concluye a fin de año con la valoración de desempeño. (Memorias de 2019)

Para ese año (2019), el 99% de los y las trabajadoras habían cargado sus objetivos en la plataforma, 48% de los usuarios brindaron feedback a través de esta herramienta y el 100% de las personas tuvieron su valoración de desempeño.

En memorias 2019 se observa esta información, donde casi el 100% de todo el personal fue evaluado para ese año, donde sólo en los mandos medios (categoría Solaruco) tienen una evaluación del 93.93% del total, el resto un 100%, como los colaboradores (escalafón más bajo de la estructura laboral) y las categorías más altas (vinculadas a la Gerencia y Directorio que están denominadas como “Faro” y “Promontorio”. (Cuadro nro. 17 en Anexo).

Las evaluaciones de desempeño además de que son una forma de medición de cómo el o la trabajadora realiza sus tareas cotidianas y ésta tiene la presión de los cumplimientos de objetivos definidos arbitrariamente por la empresa, contiene también por ejemplo elementos de subjetividad que pueden eclipsar estos análisis (por ejemplo, si la relación del trabajador con su superior o jefes directos no es buena o conflictiva, esto puede definir qué calificación tiene el empleado al final).

Diego Szlechter y Osvaldo Battistini (2016, p. 6) y refiriéndose al impacto que tienen las evaluaciones de desempeño con las promociones o ascensos, indican que:

Sin ser explicitado en las negociaciones colectivas, la evaluación permanente de los trabajadores es una premisa de la nueva gestión de la mano de obra. Las dificultades para concretar ascensos hacen que dicha evaluación puede contribuir a incrementar los momentos de angustia, ante la posibilidad que el

desempeño no sea considerado como satisfactorio y eso perjudique la carrera. Si pasado un tiempo la evaluación no se traduce en un ascenso, lo cual sí se produce para otros trabajadores, quién es perjudicado puede ser víctima de un fuerte sufrimiento producto de esa frustración. La importancia de un salto de puestos es dada por el hecho que puede representar, para el trabajador, una “señal” del reconocimiento de su desempeño, así como la esperanza de una futura carrera en la empresa.

El hecho de ser evaluado constantemente y que las devoluciones de éstas no satisfagan a los y las trabajadoras sobre su labor cotidiana puede desembocar en angustias, desganos y hasta problemas en la salud mental (y física) de los mismos, generando inclusive un círculo vicioso de evaluaciones con “bajos desempeños” con llamados de atención a los trabajadores por esto. Un sistema meritocrático que nada tiene que ver con el trabajo colectivo y en donde se observa que “la evaluación por objetivos y el mérito ligado a ellos suelen ser los elementos de mayor importancia a la hora de determinar carreras individuales en las empresas” (Szlether y Battistini, op cit, p. 7)

3- Reconocimientos al personal: Una política meritocrática

Desde las organizaciones empresariales las políticas meritocráticas están a la orden del día y las celebran buscando de esta manera que cada día se sumen más los y las trabajadoras de su empresa generando una idea: los logros obtenidos dependen sólo del empuje y esfuerzo individual y no colectivo y grupal. Esa idea de individualizar “el esfuerzo” tiñe todo el espectro organizacional y tiene su “recompensa”. Por ejemplo, dentro de las mismas en Banco Santander se encuentran tres programas: StarMeUp, Trayectoria y Felicitaciones de los clientes.

StarMeUp es una plataforma que permite que los y las trabajadoras del banco puedan reconocer a y ser reconocidos por compañeros, según su opinión, “lo mejor de nuestra cultura de servicio”. Es un sistema de “likes” como los ya propuestos por las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter. Mientras más “likes” uno posee, mejor “posicionado” está dentro de la organización. Esto (por el momento) no se expresa en retribuciones salariales a la fecha.

Trayectoria, es un reconocimiento que realiza el banco a los empleados que cumplen cierta antigüedad en la entidad o logran un “desarrollo profesional durante el camino

transcurrido”. Por ejemplo, se otorga a los que cumplen 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 y 45 años en el Grupo una remuneración o porcentual de la misma.

Felicitaciones de los clientes: Banco Santander tiene implementado una encuesta de satisfacción por parte del cliente con respecto a la atención recibida. La misma se realiza al finalizar cada gestión.

Si el cliente puntúa en forma positiva la interacción, puede dejar un comentario al empleado que lo atendió y reconocerlo; esta distinción se carga posteriormente en el sistema de Súper Experiencia, desde donde llega al colaborador distinguido y a su superior directo. (Memorias, 2019, p. 15)

Este tipo de sistema sería como un StarMeUp pero no interno a la organización sino que vincula al cliente con el trabajador (como el NPS por ejemplo). Es un sistema no muy bien recibido ya que esto puede estar teñido de muchas subjetividades. Por ejemplo, si la resolución de un caso no está en manos del trabajador que lo toma y el cliente no está de acuerdo en cómo fue resuelto el que va a ser evaluado incorrectamente es el trabajador y no la situación en sí y esto puede desencadenar en problemas futuros para el trabajador.

Los reconocimientos que realizan las empresas además de estar enfocados en una política meritocrática están en función de individualizar todo el tiempo el trabajo que realiza cada uno de los trabajadores, más allá de que se pregone el trabajo en equipo (como es con las ágiles, por ejemplo) ya que buscan que las remuneraciones, los reconocimientos e incluso el crecimiento profesional esté ligado a lo que cada uno puede hacer por sí mismo y no en una idea colectiva grupal. El “todos nosotros” es una idea empresarial donde el colectivo que prima es la empresa y no el de los compañeros de trabajo. En la segunda parte del trabajo se busca unir esto con las experiencias comentadas por los entrevistados.

6.6 ¿Se concilia la vida laboral con la vida personal actualmente en los lugares de trabajo?

En las Memorias de 2016 se encuentra una referencia directa sobre vida laboral y personal e indican que su objetivo es “promover nuestra política de conciliación como forma de mejorar la calidad de vida de los colaboradores” (p. 74). Pensando en que “estas políticas ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas y también a retener el talento. Producen un impacto positivo en el rendimiento, el compromiso, la productividad y la creatividad”. De esta manera buscan “armonizar el trabajo con la vida personal de cada uno de sus trabajadores” y que, por esto, éstos elijan trabajar para esta entidad.

Pero esto no siempre así y durante mucho tiempo la vida laboral estuvo escindida de la vida personal y familiar. Por ejemplo, retomando a Boltanski y Chiapello indican que

en la década de 1960, esta separación estaba destinada a hacer que prevaleciera la competencia como único criterio para el éxito profesional, hasta el punto de que determinados autores se preocupaban por el equilibrio entre el tiempo consagrado a la familia y al descanso y el pasado en el trabajo. En la década de 1990, los autores de gestión empresarial se rebelaron contra esta separación, considerándola inútil por separar aspectos indisociables de la vida, inhumana por no dejar ningún espacio a la afectividad, al mismo tiempo ineficaz por ir en contra de la flexibilidad e inhibir las múltiples competencias imprescindibles para aprender a “vivir en red”¹⁰ (2002, p. 133).

Linhart, por ejemplo, observa que las empresas lo que buscan es cambiar a los trabajadores antes que, al trabajo, por lo que para avanzar sobre ellos es ofrecerles no sólo un proceso de individualización sino también por un proceso de socialización directamente con la empresa, promoviendo “a través de la participación una pertenencia productiva ‘a medida’” (1997, p. 97).

Ambos comentarios entendemos están vinculados con lo que hoy desde organizaciones como Banco Santander postula dentro de sus propósitos, y tal es así cómo se organizan distintos tipos de actividades para que ambos “mundos” se unan. Por ejemplo, en Memorias de 2010 se realizó “Nuestra familia nos visita”, una actividad que “convocó a 1.150 personas de todo el país en el día de la Semana Santander Sos Vos” y durante ese día se “compartió” el espacio laboral con la familia de cada uno de los empleados de la firma. Otro ejemplo es que durante la temporada de verano el Banco abrió una colonia para los hijos de empleados y participaron de ésta 2.166 chicos y chicas en edad escolar. Formas de imbricar lo familiar con lo laboral a través de “momentos de esparcimiento”.

El teletrabajo (una metodología de trabajo que se generalizó durante el confinamiento producto del COVID 19 desde 2020) se habilita en el año 2010 para 1.107 personas del banco,

¹⁰ Dice pie de página de Boltanski y Chiapello (2002): Serieyx, 1993: exige de nosotros que renunciemos a la separación entre el hombre profesional y el hombre privado, entre lo racional y la intuición, entre lo natural y lo artificial, entre el cerebro y el corazón (p. 133)

conectándose de forma segura con el servidor corporativo y con la infraestructura provista por la red pública. Esta herramienta permite a las mujeres programar una vuelta gradual de la maternidad, al trabajar la mita de la jornada en la oficina y el resto desde su hogar” (Memorias 2010).

En las Memorias de 2017 enumeran algunos elementos, tales como las jornadas de horario flexible, franjas horarias de ingreso, vestimenta informal, acceso remoto (teletrabajo), licencias por maternidad y paternidad extendida a 10 días corridos y una política de posmaternidad (vinculada a la flexibilidad de vuelta gradual indicada en párrafo anterior). De esta manera, tanta flexibilidad hace también más difícil encontrar el cuándo comienza y cuándo finaliza una jornada de trabajo, más allá que según convenio esta sea de lunes a viernes de 7 horas y media, llevando implícitamente que las jornadas se extiendan y las mismas no necesariamente sean remuneradas por dicha extensión. Y más que flexibilidad laboral se esconda una posible flexibilización y al respecto sea necesario un análisis más exhaustivo en un futuro próximo.

De todas formas, nos parece dar voz a los y las que trabajan en Banco Santander para que cuenten al respecto del cómo se trabaja y cómo sienten esa escisión o conciliación entre vida personal y vida laboral en Banco Santander, y se desarrolla en el próximo apartado.

6.7 Voces que cuentan: qué dicen los y las entrevistadas sobre trabajar en Banco Santander

Algunos comentarios preliminares sobre las entrevistas programadas:

En esta última parte del trabajo analizaremos los elementos obtenidos en las entrevistas realizadas. Las mismas se diagramaron para conocer la perspectiva de lo que definimos como tres actores del banco: personal jerárquico y de Recursos Humanos (RRHH), trabajadores/as y delegados/as sindicales de la Comisión Gremial Interna del Banco. Lamentablemente sólo se pudo entrevistar a estos dos últimos ya que no se recibió la aceptación por parte del personal jerárquico, ni de representantes del área de RRHH. Al respecto consideramos que la negativa a nuestra solicitud puede estar vinculada con la política de privacidad de información de la entidad y del posicionamiento que tienen dentro de la entidad como funcionarios. De todas formas, seguimos adelante con el trabajo cualitativo y se entrevistó a ocho trabajadores/ras y a cinco delegados/das de la comisión interna; todos de la zona AMBA pertenecientes a Banco Santander.

Las entrevistas se realizaron durante el 2021 y la mayoría se realizó de forma virtual (con previa coordinación de horarios ya que todos estaban realizando tareas de forma remota en sus domicilios particulares por la emergencia sanitaria). Sólo dos entrevistas se pudieron realizar de forma presencial.

Las entrevistas buscaban conocer en qué lugar se desempeñaban los y las trabajadoras, si habían sido afectados por la incorporación de estas nuevas metodologías de trabajo (ágiles, lean), cómo se sentían con ellas y sus percepciones con respecto a los tiempos de trabajo y tiempos de ocio. También se quiso conocer si tenían conocimiento acerca de cuál había sido la política por parte del banco con respecto a los ingresos y egresos de personal durante dicho periodo (2011-2019), las formas de comunicación que tenían con el banco y si este era accesible a consultas o reclamos. Por último, se aprovechó a consultarles (a trabajadores y delegados) si esta nueva “normalidad” de trabajo remoto la consideraban una excepción por la emergencia sanitaria o si era algo que iba “a quedarse” como una nueva forma de trabajo.

En el caso de los y las trabajadoras la entrevista fue diagramada en doce preguntas y un espacio para que agregasen lo que desearan al final y en el caso de los y las delegadas, la misma contenía nueve preguntas (y también con un espacio abierto).

Las primeras preguntas para los y las trabajadoras buscaban determinar en qué sectores se desempeñaban, poder identificar si las metodologías ágiles o los cambios en las formas de atención se estaban aplicando en los sectores donde trabajaban y conocer cómo se sentían con éstos (si manifestaban una mejor forma de trabajo que antes o no).

Las primeras preguntas a los y las delegadas estuvieron pensadas en conocer cómo pensaban que era el trabajo en Banco Santander, si con la implementación de estas tecnologías era mejor o peor y qué tipo de reclamos recibían de sus representados/das.

A ambos actores también se les consultó cómo era la comunicación con el banco ante reclamos o pedidos que tuviesen (si ésta era fluida o si tenían que pedir intervención gremial para dicha resolución). A los y las delegadas se les consultó cuáles eran las objeciones que recibían por parte de ellos y qué feedback recibían del banco al respecto.

Se les preguntó también a ambas partes si conocían cuál había sido la política de empleos por parte del banco y cuál creían que había sido (vinculada a los ingresos y egresos de

personal). En el caso de los y las delegadas si sabían en qué sectores sucedieron dichos cambios y qué tipo de contrataciones se dieron en caso de que haya sido de ingresos.

Y, por último, contemplando que las entrevistas se hicieron durante la emergencia sanitaria, se les consultó si creían que esos cambios introducidos durante la pandemia iban o no permanecer, y si se sentían a gusto trabajando de dicha forma o no.

Pasando en limpio, podemos decir que:

Los y las trabajadoras entrevistadas desarrollaban sus tareas en un 37,5% en Sistemas y Tecnología del banco, un 25% en sucursales y otro 25% en casa central o áreas centralizadas y sólo el 12,5% en el contact center (call center o banca telefónica del banco).

De los 8 trabajadores, el 50% indicó estar bajo convenio de trabajo bancario con jornada completa, un 25% bajo convenio bancario, pero con jornada reducida y un 25% fuera de convenio bancario (sin convenio colectivo de trabajo o bajo otro tipo de convenio).

Ante la consulta de si en el lugar de trabajo se implementaron nuevas formas de trabajo (como las metodologías ágiles) o nuevas maneras de atender al público, el 87% indicó que sí. Y de ese total, el 50% indicó que trabaja con mayores exigencias de venta y/o de objetivos a alcanzar (mayores métricas). La otra mitad se distribuyó equitativamente (25% y 25%) diciendo que no cambió nada o casi nada, y que hay una mejor organización y distribución de tareas.

A los y las delegadas se les consultó si sabían cómo se desarrolla el trabajo en Banco Santander y todos indicaron que todos tiene mayores niveles de exigencia de venta y de objetivos a alcanzar. Sobre cómo impactaron estas nuevas formas de trabajo sobre los trabajadores (de forma positiva o negativa), el 100% dijo que implicó que se incrementaran las tareas y los ritmos de trabajo con mayores controles.

En los y las trabajadoras, a partir de la consulta sobre los cambios incorporados por parte del banco con la forma en trabajar y de atender impactaron de forma favorable para ellos, indicaron en un 62,5% que no; sólo el 37,5% dijo que sí. Buscando desglosar este impacto indicaron que el mismo fue malo porque incrementaron las tareas al final y los ritmos de trabajo con mayores controles (37,5%), seguido por una postura positiva donde los cambios lograron distribuir las tareas entre todos y alivió el trabajo que tenía cada uno en su equipo (un impacto bueno con un 25%). En tercer lugar, quedaron las respuestas

vinculadas a que hay mayores exigencias en ventas (12,5%), que no hay tanto controles y el teletrabajo genera ciertas libertades, pero el trabajo está en base a objetivos que aumentan los ritmos de trabajo ya que el salario y los aumentos dependen de alcanzarlos (12,5%) y, por último, que no generó cambios (12,5%). Si unimos las respuestas de mayores exigencias de ventas y de que el trabajo al estar ligado a los objetivos genera que uno tenga que trabajar más, ese 25% puede sumarse al 37,5% informado previamente, produciendo un impacto muy negativo para los y las trabajadoras de la entidad.

Con respecto al conocimiento de los entrevistados sobre la postura que adoptó el sindicato (Asociación Bancaria) con respecto a estas nuevas metodologías de trabajo y modos de atender al público, la mitad de los entrevistados dijo desconocer saber cuál era. El 25% indicó que el sindicato estuvo de acuerdo con los cambios que hizo el banco, y el restante 25% informó que el sindicato estuvo en desacuerdo con los cambios que hizo el banco y se manifestó en contra.

Distinta fue la respuesta por parte de los y las delegadas respecto de este punto ya que se les consultó por cómo respondió el gremio ante la nueva realidad laboral con estas nuevas metodologías de trabajo, y todos indicaron al unísono que se manifestó en desacuerdo con los cambios introducidos, a través de asambleas en los lugares de trabajo, publicando declaraciones públicas al respecto, etc.).

Identificación en los reclamos

A los y las trabajadoras se les leyeron un par de oraciones a los entrevistados y se les consultó con cuáles se sentían identificados. Las respuestas fueron las siguientes:

- Los objetivos son cada vez más difíciles de alcanzar. Hay más tareas por hacer y el tiempo no es suficiente. Identificación del 62,5%
- No sé cómo conciliar mi vida personal con la del trabajo. Siento que trabajo todo el día y no me queda tiempo para mí y para mis cosas. Identificación 25%
- Se trabajan muchas horas y somos pocos. Identificación 12,5%
- Todas las anteriores: 12,5%
- Estoy a gusto con las tareas que desempeño y puedo desarrollarlas libremente. Identificación 25%

Frente a las objeciones o reclamos que los y las delegadas reciben por parte de sus representados sobre los cambios mencionados, expresan que el 80% manifiesta que los

objetivos de venta son inalcanzables y de difícil cumplimiento, ya que se han multiplicado las tareas y el tiempo no alcanza con dar respuesta a estas nuevas demandas. También que no saben cómo conciliar la vida personal con la laboral, donde sienten que trabajan todo el día y no les queda tiempo para su vida personal y para el ocio, que se trabajan muchas horas y son pocos trabajadores para desarrollarlas y que no pagan lo que corresponde por las tareas que se realizan. Sólo el 20% (1 delegado/a) dijo que sólo le han transmitido que no saben cómo conciliar la vida personal con la laboral, que, de todas formas, no es poco ya que habla también de cómo el trabajo se ha incorporado en la vida cotidiana de cada uno donde “los cortes” entre el trabajo y el goce se encuentran sumamente desdibujados.

Comunicación con el banco

A los y las trabajadoras se les consultó por el feedback que tienen por parte del banco cuando ellos les hacen llegar algún reclamo por medio de los canales de comunicación establecidos por este.

Las respuestas fueron muy desglosadas: el 37,5% indicó que el banco toma nota y no devuelve una respuesta satisfactoria. El 25% indica que no son escuchados por lo que tiene que elevarlo por medio de un delegado sindical. Un 12,5% que toma nota y la resolución es satisfactoria (o no), dependiendo de lo que se pide. Un 12,5% que directamente no toman nota y no sabe cómo elevarlo (no hay figura sindical con quién reclamarlo) y un 12,5% restante que no realizó ningún reclamo de forma oficial, pero sí planteos de desconformidad en el pase a convenio Comercio (para el área de sistemas que hoy está tercerizado en el banco) para áreas inferiores a Senior y no obtuvieron respuesta.

A los y las delegadas entrevistadas se les consultó por esto mismo y cuál es la postura que tomó el banco antes los reclamos de sus trabajadores y el 60% dijo que no toma nota de éstos ni tampoco los escucha. El resto (40%) comentó que toma nota de los pedidos, los escucha, pero la respuesta es no satisfactoria. Esto significa que la mirada de los delegados es que el banco tiene una postura bastante negativa con respecto al feedback que tiene con los trabajadores (si bien los puede escuchar no brinda buenas respuestas a sus trabajadores). Por parte de los y las trabajadoras es bastante más desglosada la respuesta en distintas variantes, pero la mayoría planteó que es negativa en el sentido que no son escuchados, o si bien son escuchados no dan respuestas positivas para sus trabajadores.

Política de ingresos y egresos

Vinculado a cómo se comportó el banco con respecto a los ingresos y egresos durante el periodo analizado (2011-2019) se les consultó a trabajadores/ras y delegados/as. Los primeros indicaron en su gran mayoría (62,5%) que la política que tomó la empresa fue la reducción de personal (por medio de jubilaciones y retiros voluntarios). Un 25% dijo desconocerla y un 12,5% que incrementó personal.

Ahora bien, la respuesta de los delegados fue contundente: 100% dijo que redujo personal por medio de estas dos opciones (prejubilaciones y retiros voluntarios) y tratando de conocer más al respecto dijeron que la reducción sucedió en todos los sectores del banco e indicaron que si ingresaron personas a trabajar fue de forma tercerizada.

Emergencia sanitaria y nuevas formas de trabajo:

Por último, si bien el trabajo de investigación abarca hasta el 2019, como las entrevistas y el trabajo de campo se hicieron durante la pandemia, se aprovechó la instancia para consultarles a trabajadores/as y delegados/das sobre cómo veían las formas de trabajo implementadas desde 2020. Por parte de los y las trabajadoras un 62,5% indicó que se exacerbaban estos modos de trabajo, un 25% que no y un 12,5% quedó con la duda (no estaban seguros). Pero finalizada la “emergencia sanitaria” se les preguntó si estas formas iban a permanecer en el tiempo o si se volvía a la vieja normalidad, y el 62,5% indicó que se iban a combinar ambas (sistema híbrido de días conectados de forma remota y días en la oficina), y un 37,5% de forma remota en su totalidad. Al respecto hubo un desglose con este porcentaje: el 25% dijo que estos cambios vienen para quedarse y se sigue 100% remoto y un 12,5% que, por presión de los mismos trabajadores lograron mantener el 100% de forma remota. Esto último sucedió porque el banco les pidió que volvieran a la oficina y estos lo rechazaron para seguir con el teletrabajo diciendo que “si tengo que volver cambio de trabajo”, y ante esto el banco, y al haber una alta demanda de estos puestos (del área de sistemas básicamente), decidieron mantener el trabajo remoto por el momento.

Por parte de los y las delegadas, se ha indicado en su totalidad que estas nuevas formas de trabajo se exacerbaron (100%). Un 60% dijo que luego de finalizada la “emergencia sanitaria” todos estos cambios introducidos venían para quedarse (o sea, un trabajo 100% remoto) y un 40% planteó que se iría a un sistema híbrido (algunos días en la oficina y otros desde casa).

Finalizada la entrevista, se les consultó a los y las trabajadoras si querían agregar algo más y recibimos cuatro comentarios negativos (y sólo uno positivo) de la forma de trabajo y estos son: “Los objetivos: deberían ser más bajos para que todos podamos llegar de manera cómoda y así evitar sobre exigirnos creando mal estar y trabajar más horas de lo necesario para completar tanto el tiempo de conexión como objetivos de venta y atención.”. Otro dijo: “Si, aclarar que aumentaron las exigencias de productividad y para los que hacen tareas en modalidad home office, los jefes no respetan los horarios de jornada laboral exigiendo tareas fuera de la jornada”. Un tercero comentó que: “Cada vez se suman más tareas y hay menos personal para realizarlas”. Y otro que: “Creo que se introdujo un cambio muy rápido y que la iniciativa siempre está del lado del empleador, los trabajadores solo reaccionamos cuando los hechos están consumados, lo que nos deja siempre un paso más atrás”. Sólo un comentario positivo hubo y dijo: “Hago bien mi trabajo y soy reconocida por los clientes”.

Los y las delegadas indicaron por último que están de acuerdo con las acciones que está llevando adelante la Asociación Bancaria con los cursos sobre avances tecnológicos.

Conclusiones de las entrevistas

A la fecha, esta puja entre banco y trabajadores no ha sido resuelta y, en la actualidad, se viven momentos de tensión en el sector bancario (ya no sólo de Banco Santander) por una ofensiva por parte de los bancos en intentar reducir su planta permanente ofreciendo sistemáticamente retiros voluntarios, pre jubilaciones, el cierre de sucursales físicas con implicancias como la no relocalización de sus empleados y por ende, la reducción de personal bancario y también, en las sucursales que no cierran buscarles el “achique” para que la atención al público recaiga sobre menos personal y todo se resuelva de forma “online” a través del contact center, redes sociales o homebanking.

La resolución de la situación dependerá de cómo se organicen los distintos actores y a qué tipo de acuerdos lleguen; esperando que esto no implique una resolución negativa para los y las trabajadoras bancarias.

Cierre de capítulo

En este capítulo se tuvo en cuenta tanto la construcción de la cultura organizacional “ágil” por parte de Banco Santander, el rol del departamento de Recursos Humanos como transmisor, formador y evaluador de dicha cultura y lo que podemos definir como los

“beneficios” y la “contracara” de pertenecer como son las políticas meritocráticas con premios y castigos que define la entidad en función de sus objetivos empresariales. Y a su vez, se pudo, a través de entrevistas semi estructuradas, escuchar las voces de los trabajadores/ras y delegados/das sindicales de dicha entidad bancaria al respecto de esta cultura organizacional, la forma de trabajo y cómo sienten su porvenir laboral, el cual encuentran con muchas presiones de venta, más tareas y sin posibilidades de conciliar su vida personal con la laboral.

Conclusiones del trabajo

Este trabajo buscó analizar y comprender, a través de un caso puntual, Banco Santander, en un momento específico (2011-2019), la situación actual del trabajo bancario tradicional en Argentina. Un sector, que entendemos está en un proceso de mutación a otra forma de trabajar, de relacionarse con sus pares y jerárquicos y con los clientes también.

Para ello se lo buscó vincular a la financiarización tanto de la vida social como de la vida económica, y los cambios que se sucedieron a nivel mundial desde la década del '70 a esta parte con la penetración del mundo de las finanzas en el mundo de la producción real y en los servicios sociales, estos últimos antes provistos por el Estado. Una nueva forma de acumulación por desposesión por parte del capitalismo en función del nexo Estado-finanzas, en palabras de David Harvey.

Esto se tradujo en que, como las finanzas comenzaron a cumplir un rol preponderante en la vida de la sociedad, se empezó a ver en las distintas ciudades y pueblos una mayor cantidad de entidades bancarias, sucursales y, por ende, mayor cantidad de trabajadores/ras del sector para poder satisfacer esa demanda.

El Siglo XXI, trajo aparejado nuevos cambios, de la mano de la incorporación tecnológica y las metodologías ágiles en los bancos, por ejemplo, para profundizar esa situación. La transformación digital y cultural como algunos la llamaron implicó también redoblar esfuerzos por parte de los banqueros en buscar una mejor competitividad ante nuevos actores que desembarcaban como las Fintech o billeteras virtuales, buscando una mejor organización interna con costos más bajos y procesos más rápidos y eficaces. Y esto no estuvo por fuera de las habilitaciones que realizó el estado argentino a través de sus comunicaciones del BCRA en el periodo estudiado.

Tres grandes cambios observamos en el sector bancario en la forma de atender al público: el call center, el coffee bank y las aplicaciones móviles y dispositivos electrónicos en lugares físicos (como el cajero automático y la terminal autoservicio). E internamente, una nueva forma de organizar y ordenar el trabajo: las metodologías ágiles.

Cambios que implicaron ajustes en los modos de operar, organizar y distribuir el trabajo. La hipótesis central de este trabajo es que el trabajo bancario, lejos de una eliminación o desaparición como pregonan algunas corrientes teóricas, está yendo hacia una nueva forma y estamos transitando dicha mutación. De un trabajo más vinculado a la relación

más personalizada (más “cara a cara”) con el cliente se iría a una más “online”, “virtual”. De un trabajo regido por los derechos y coberturas según convenio colectivo de trabajo bancario a un trabajo con sectores dentro y fuera de convenio, de contrataciones por tiempo indeterminado a uno más a plazo fijo y temporal. Implicando una dualización del trabajo, donde un pequeño sector de élite siga como antes, como lo conocíamos, bajo convenio colectivo de trabajo y con contrato como planta permanente y otro; más nuevo y ligado a los vaivenes del mercado, sin convenio, sin derechos y más vulnerables a los designios del empleador. Una dualización del trabajo como plantean Boltanski y Chiapello.

El análisis realizado sobre Banco Santander tomó el periodo de 2011 a 2019 a través de una lectura profunda sobre sus Memorias de Sostenibilidad publicadas en su web durante dicho lapso. Así también lo informado por dicha entidad al BCRA y por las entrevistas realizadas a trabajadores/ras y delegados/das.

En la evolución de sus productos, clientes y empleados encontramos que todos se incrementaron en dicho periodo. Con mayor fuerza los dos primeros sobre los últimos, implicando mayor cantidad de presión de estos sobre sus trabajadores.

En el desglose de sus trabajadores encontramos que, si bien por la adquisición de Bancos y Carteras en dicho periodo se incrementó su número de personal (BNP Paribas y cartera comercial del Citibank), luego el banco buscó con el correr del tiempo, a través de políticas de prejubilaciones y de egreso de personal, que sólo quedarán los sectores más *babyboomers* y *millenials* en la organización como “colaboradores” o por lo menos que ocuparan un mayor porcentaje de trabajadores/ras. Entendemos que esto puede estar más vinculado a la necesidad de incrementar la productividad laboral a través de respuestas rápidas y ágiles en las formas de atención y de cara al cliente por parte del banco, hoy sujeto puesto en el foco de su estrategia comercial, y además, por la penetración de nuevas tecnologías a nivel interno (y más amenos a los sectores más jóvenes).

Para todo ello fue necesario una reorganización interna del banco y un cambio “cultural” organizacional, donde el Directorio definió dichas políticas (sobre tecnología, organización, pero también salariales). Para ello el departamento de Recursos Humanos cumplió un rol importante en su difusión, comunicación, capacitación y también, evaluación, según las nuevas normativas planteadas.

Según los entrevistados estos cambios implicaron mayor organización, pero mayor nivel de presión por el cumplimiento de objetivos, menor conciliación entre vida laboral y vida familiar y social y mayores tareas a desarrollar en mismo tiempo, por ejemplo. Al realizar las entrevistas durante el confinamiento vivido en 2020- 2021, la mayoría estaba trabajando de forma remota en sus domicilios y plantearon que los cambios introducidos en dicho momento habían “llegado para quedarse”; situación que profundiza los niveles de presión, conectividad y compromiso hacia la empresa.

Esto nos abre algunos interrogantes que no podrían ser resueltos en este trabajo, pero que abren camino para futuras investigaciones. Por ejemplo, el pensar cómo las nuevas situaciones que tuvieron luz durante el confinamiento a partir de 2020 plantean nuevos escenarios donde y seguramente a través de enfrentamientos, luchas y negociaciones entre los principales actores económicos del sector (bancos, sindicato y trabajadores) tengan que definir si esto se materializará en una nueva apertura de derechos laborales o en detrimento de ellos y a sus trabajadores. También el pensar el rol que cumplen hoy los bancos digitales, Fintech y billeteras virtuales en la sociedad en función de la financiarización actual. Y, por último, la pelea que puede desarrollar el sindicato, ampliando sus funciones, hacia estos sectores que hoy no están reconocidos como bancarios: hablamos de los sectores tercerizados de los bancos tradicionales y de los que actualmente trabajan en Fintech, bancos digitales o billeteras virtuales. Todos escenarios que invitan a nuevas investigaciones ya que la historia de los y las bancarias no se ha terminado de contar.

Anexo

Cuadro Nro 1: Empleo registrado del sector privado según rama de actividad (Intermediación financiera) en puestos de trabajo- promedio anuales en Argentina 1996-2021.

Período	Intermediación Financiera
1996	121.153
1997	131.509
1998	141.329
1999	144.379
2000	142.317
2001	136.426
2002	120.945
2003	108.832
2004	112.576
2005	119.533
2006	128.329
2007	144.697
2008	154.397
2009	143.195
2010	145.691
2011	153.667
2012	158.713
2013	160.748
2014	159.510
2015	159.692
2016	162.743
2017	161.605
2018	161.499
2019	158.376
2020	154.898
2021	152.786

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Cuadro Nro. 2: Empleo registrado en servicios en entidades financieras bancarias, no bancarias y servicios financieros excepto banca central y entidades financieras.

En puestos de trabajo, promedios anuales (1996-2021)

Año	Servicios de las entidades financieras bancarias	Servicios de las entidades financieras no bancarias	Servicios financieros excepto banca central y entidades financieras	Totales
1996	51.085	2.920	20.059	74.064
1997	53.912	3.202	20.312	77.427
1998	55.941	3.782	23.696	83.418
1999	56.202	3.837	23.074	83.113
2000	54.788	3.973	22.465	81.225
2001	54.275	3.826	21.216	79.317
2002	51.596	2.479	15.983	70.057
2003	45.493	1.705	13.352	60.550
2004	44.988	1.949	14.790	61.726
2005	46.723	2.341	17.585	66.648
2006	49.231	2.594	21.765	73.590
2007	55.597	2.988	25.748	84.333
2008	59.173	3.336	27.542	90.051
2009	57.863	2.857	25.470	86.189
2010	58.628	2.976	26.138	87.741
2011	61.236	3.156	28.464	92.856
2012	63.066	3.474	28.800	95.341
2013	63.785	3.510	28.374	95.669
2014	64.402	3.350	26.466	94.217
2015	65.715	3.117	26.168	95.000
2016	67.655	3.146	25.663	96.463
2017	67.905	3.209	24.717	95.831
2018	67.761	2.859	24.656	95.277
2019	66.628	2.520	22.375	91.523
2020	64.655	2.576	21.103	88.333
2021	62.149	2.492	20.831	85.472

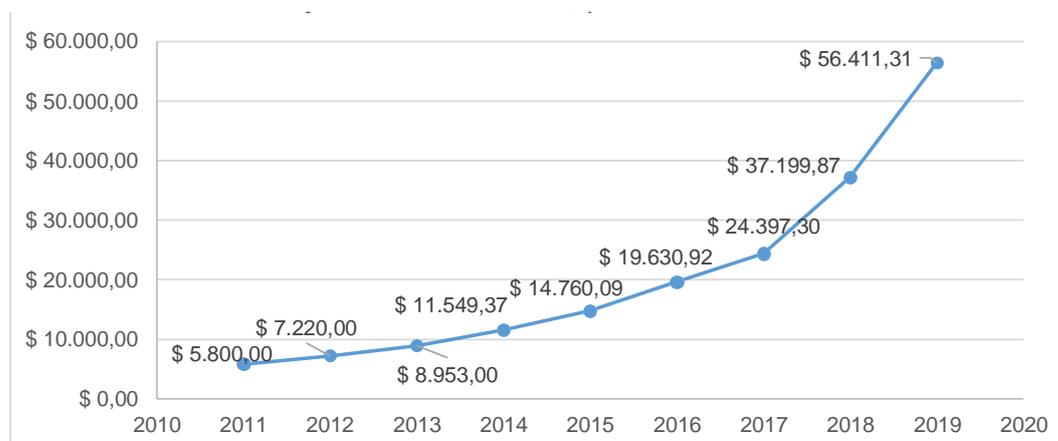
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Cuadro Nro 3: Remuneración promedio de los trabajadores registrados del sector privado según sector financiero. Valores corrientes en pesos. Promedios anuales 1996-2021

Año	Servicios de las entidades financieras bancarias	Servicios de las entidades financieras no bancarias	Servicios financieros excepto banca central y entidades financieras
1995	2.005	1.703	1.586
1996	2.113	1.882	1.576
1997	2.188	1.987	1.614
1998	2.270	2.101	1.632
1999	2.315	2.250	1.647
2000	2.420	2.228	1.653
2001	2.453	2.278	1.660
2002	2.390	2.433	1.802
2003	2.634	2.356	1.948
2004	3.035	2.846	2.080
2005	3.466	3.144	2.238
2006	4.117	3.560	2.531
2007	4.916	3.741	2.917
2008	6.355	3.930	3.669
2009	8.005	4.804	4.367
2010	10.132	6.005	5.498
2011	12.706	8.067	7.173
2012	16.041	10.381	9.452
2013	20.268	12.855	12.090
2014	26.634	17.379	15.868
2015	36.598	22.992	20.588
2016	49.671	31.367	27.125
2017	61.319	41.088	35.158
2018	80.318	52.900	45.252
2019	124.051	77.346	65.236
2020	175.861	111.025	95.505
2021	260.932	171.898	146.369

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial -DGEYEL – SSPTYEL – en base a SIPA

Cuadro Nro. 4: Remuneración conformado inicial. Trabajadores bancarios, periodo 2011-2019



Fuente: elaboración propia según datos obtenidos de web de Asociación Bancaria Paritarias periodo 2011-2019

Cuadro Nro. 5: Conformado inicial bancario expresado en dólares estadounidenses, periodo 2011-2019



Fuente: elaboración propia según datos obtenidos de web de BCRA sobre tipo de cambio oficial al 30/12, periodo 2011-2019

Cuadro Nro. 6: Empleo asalariado registrado en el sector privado de intermediación financiera y otros servicios financieros según sexo, en puestos de trabajo. Periodo 1996-2022

Año	Intermediación financiera y otros servicios financieros		Participación según sexo en sector de intermediación financiera y otros servicios financieros	
	Mujer	Varón	Mujer	Varón
1996	25.329	50.833	33%	67%
1997	28.386	51.674	35%	65%
1998	32.336	53.483	38%	62%
1999	34.247	53.182	39%	61%
2000	34.893	51.166	41%	59%
2001	34.962	49.213	42%	58%
2002	30.006	43.499	41%	59%
2003	25.510	38.135	40%	60%
2004	26.733	38.392	41%	59%
2005	29.485	40.270	42%	58%
2006	33.278	42.734	44%	56%
2007	38.224	45.898	45%	55%
2008	41.792	47.491	47%	53%
2009	39.651	45.535	47%	53%
2010	40.975	45.969	47%	53%
2011	44.277	48.047	48%	52%
2012	45.863	49.032	48%	52%
2013	46.270	48.899	49%	51%
2014	45.963	48.349	49%	51%
2015	46.332	48.799	49%	51%
2016	47.237	49.507	49%	51%
2017	47.160	49.354	49%	51%
2018	47.126	48.928	49%	51%
2019	45.185	47.638	49%	51%
2020	42.825	45.377	49%	51%
2021	41.545	43.860	49%	51%
2022	40.207	42.721	48%	52%

Fuente: Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, SSPEyE -MTEySS, OEDE sobre datos de AFIP (SIPA) y ANSES (cuadro elaboración propia)

Cuadro Nro. 7: Remuneración media del empleo registrado del sector privado según actividad económica de intermediación financiera y según sexo (mujer- hombre). En pesos a valores corrientes. Período octubre 1996 – octubre 2022

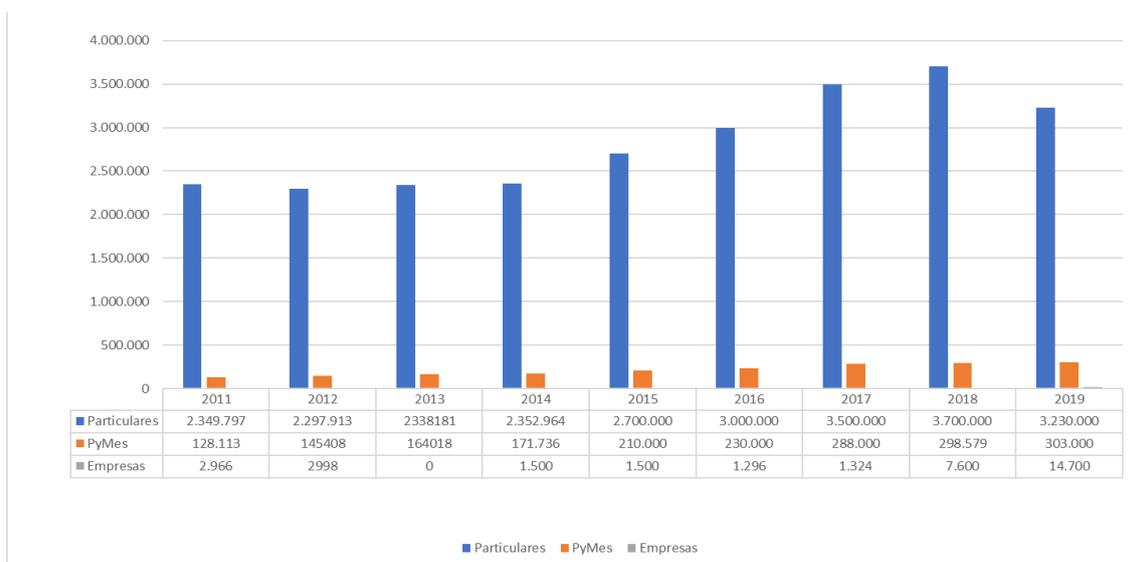
Período (mes año)	Intermediación financiera		Brecha salarial
	Mujeres	Varones	%
oct-96	\$ 1.239,96	\$ 1.854,50	33,1
oct-97	\$ 1.292,07	\$ 1.981,16	34,8
oct-98	\$ 1.281,16	\$ 2.017,72	36,5
oct-99	\$ 1.271,68	\$ 1.975,34	35,6
oct-00	\$ 1.313,68	\$ 2.038,06	35,5
oct-01	\$ 1.360,56	\$ 2.082,30	34,7
oct-02	\$ 1.457,85	\$ 2.256,82	35,4
oct-03	\$ 1.552,13	\$ 2.341,83	33,7
oct-04	\$ 1.746,92	\$ 2.576,22	32,2
oct-05	\$ 1.956,39	\$ 2.847,70	31,3
oct-06	\$ 2.286,58	\$ 3.333,80	31,4
oct-07	\$ 2.733,51	\$ 3.969,97	31,1
oct-08	\$ 3.611,90	\$ 5.151,83	29,9
oct-09	\$ 4.515,42	\$ 6.335,56	28,7
oct-10	\$ 6.316,86	\$ 8.620,15	26,7
oct-11	\$ 7.488,14	\$ 10.223,88	26,8
oct-12	\$ 9.733,62	\$ 12.938,19	24,8
oct-13	\$ 12.088,61	\$ 16.275,75	25,7
oct-14	\$ 16.838,49	\$ 22.749,63	26,0
oct-15	\$ 22.142,23	\$ 29.827,84	25,8
oct-16	\$ 31.361,71	\$ 41.903,42	25,2
oct-17	\$ 39.894,20	\$ 53.174,32	25,0
oct-18	\$ 53.009,85	\$ 70.670,32	25,0
oct-19	\$ 92.584,76	\$ 121.782,21	24,0
oct-20	\$ 120.142,66	\$ 156.336,41	23,2
oct-21	\$ 185.811,20	\$ 241.563,89	23,1
oct-22	\$ 357.939,80	\$ 463.346,17	22,7

Fuente: Boletín de Estadísticas Laborales según sexo 2023. Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, SSPEyE -MTEySS, OEDE sobre datos de AFIP (SIPA) y ANSES (cuadro con elaboración propia)

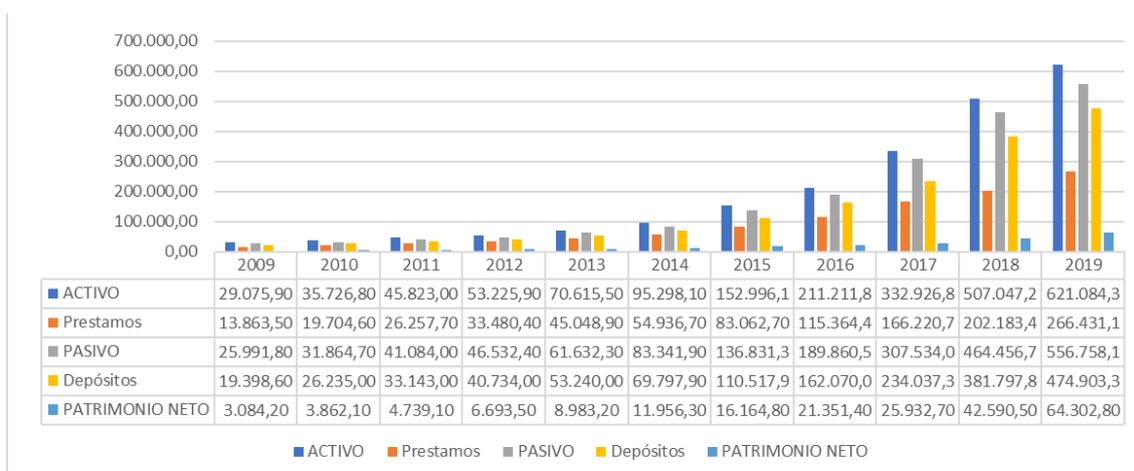
Cuadro Nro. 8: Cuadro comparativo sobre Información Adicional de Banco Santander brindada a BCRA (2011-2019). Elaboración propia

INFORMACION ADICIONAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de cuentas corrientes	755.321	833.238	844.238	875.218	945.674	992.651	1.442.295	1.298.715	1.297.418
Cantidad de cuentas ahorro	1.555.619	1.395.347	1.431.653	1.489.166	1.819.443	2.163.429	3.865.958	5.575.211	5.633.667
Cantidad de cuentas ahorro de ayuda social					55.172	66.494	95.963	116.829	116.773
Cantidad de cuentas previsionales					62.870	66.699	215.675	224.882	225.579
Cantidad de operaciones Plazo Fijo Indiv	105.840	124.569	143.529	146.972	227.137	233.246	252.147	368.144	289.925
Cantidad de operaciones Plazo Fijo Empresas	3.987	4.184	4.759	4.912	6.919	6.493	7.007	10.685	10.825
Cantidad de operaciones Prest. Individuos	704.876	792.780	831.859	837.672	829.587	904.420			
Cantidad de operaciones Prest. Empresas	13.343	16.789	22.600	27.387	32.315	35.738			
Cant. operac Prestamos Hipotecarios					19.891	16.804	16.699	17.677	17.118
Cantidad de operac Prestamos Prendarios					85.448	73.775	74.719	84.771	72.658
Cantidad de operac. por otros préstamos					756.563	849.579	1.110.367	1.147.674	1.013.479
Dotación de personal	6.458	6.495	6.660	6.971	7.636	7.615	9.010	8.977	8.223
Cantidad de titulares Tarjeta Credito	1.313.022	1.397.376	1.467.139	1.458.750	1.668.798	1.731.948	2.227.277	2.116.797	1.924.630
Cantidad de Tarjetas de Crédito	3.224.465	3.643.052	3.983.964	4.188.456	4.986.806	5.648.767	6.652.469	6.971.728	7.195.347
Cantidad de ctas con Tarjeta Débito	4.557.985	4.506.689	4.561.589	4.551.854	4.973.322	5.512.035			
Cantidad de Tarjetas Débito	2.346.831	2.356.411	2.384.142	2.408.499	2.659.079	3.000.071	3.543.005	3.880.752	4.135.862
Cantidad de cheques	991.338	942.178	1.021.041	1.014.990	978.211	995.408			
Monto pagado x cheque librado	12.801.130	13.803.630	19.560.688	23.552.911	29.502.231,00	35.065.707,00			

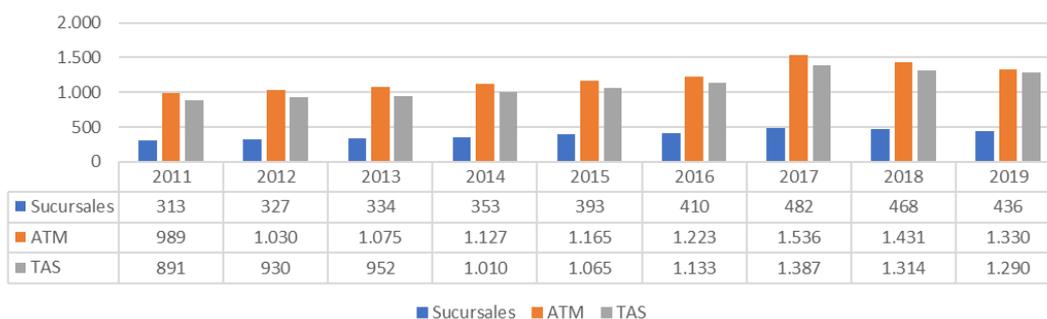
Cuadro Nro. 9: Banco Santander: Evolución de clientes particulares, PyMes y Grandes Empresas (2011-2019). Elaboración propia según Memorias de sostenibilidad de BS



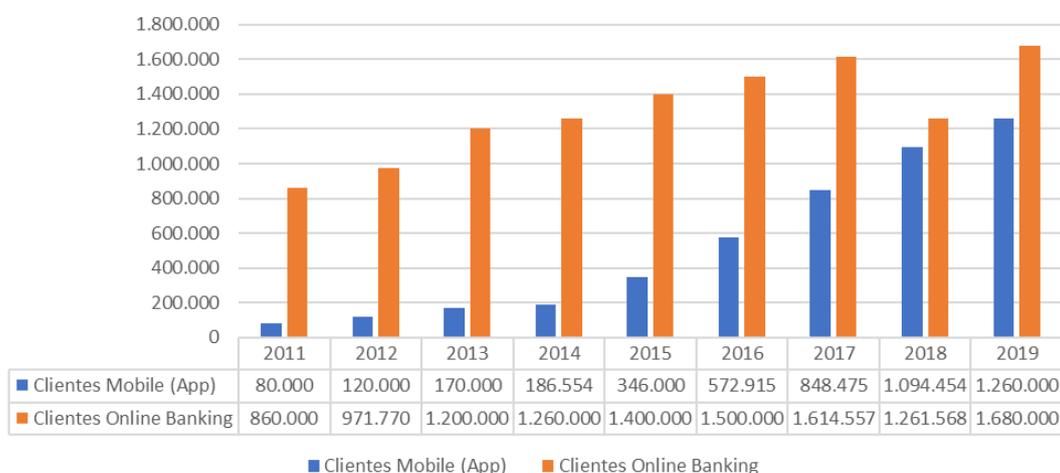
Cuadro Nro. 10: Banco Santander: Evolución de Estados Contables 2009-2019 (en millones de pesos) Elaboración propia



Cuadro Nro. 11: Banco Santander: Evolución de plataformas de distribución 2011-2019. Elaboración propia



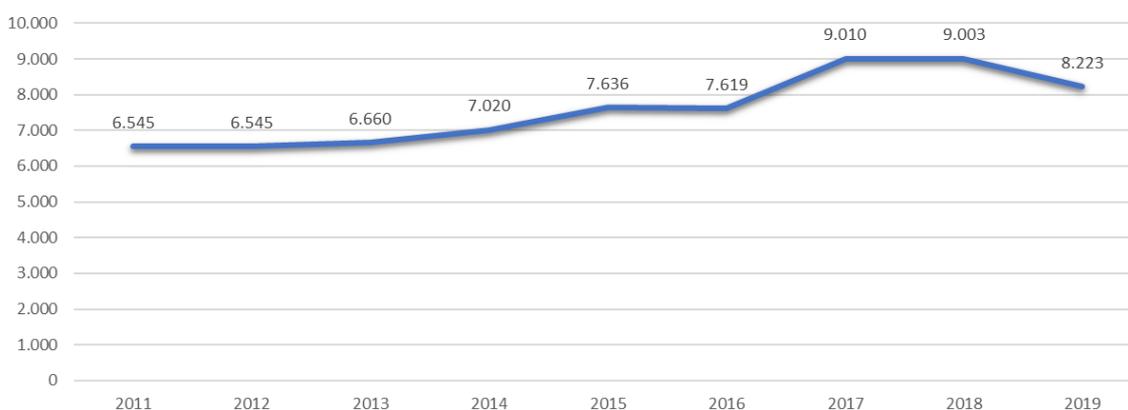
Cuadro Nro. 12: Banco Santander: Evolución de Multicanalidad de clientes Mobile (app) y Clientes Online Banking. 2011-2019. Elaboración propia



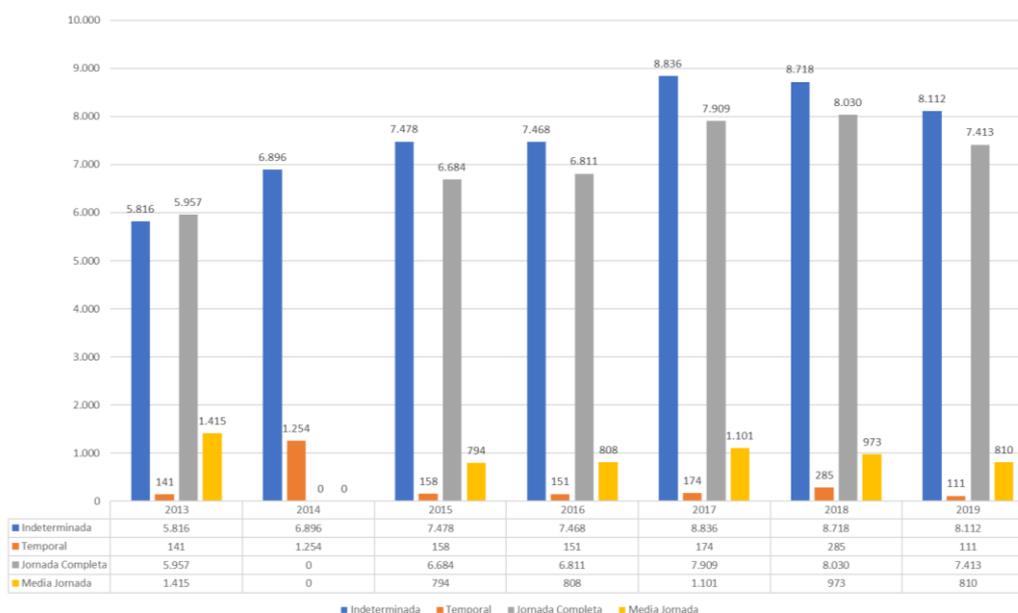
Cuadro Nro. 13: Banco Santander: Composición según género (hombres y mujeres) de trabajadores bancarios. 2011-2019. Elaboración propia

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hombres	53%	47%	53%	53%	SIN INFO %	52%	51%	49,66%	48,89%
Mujeres	47%	53%	47%	47%	SIN INFO %	48%	49%	50,33%	51,07%
Totales	6.545	6.545	6.660	7.020	7.636	7.619	9.010	9.003	8.223

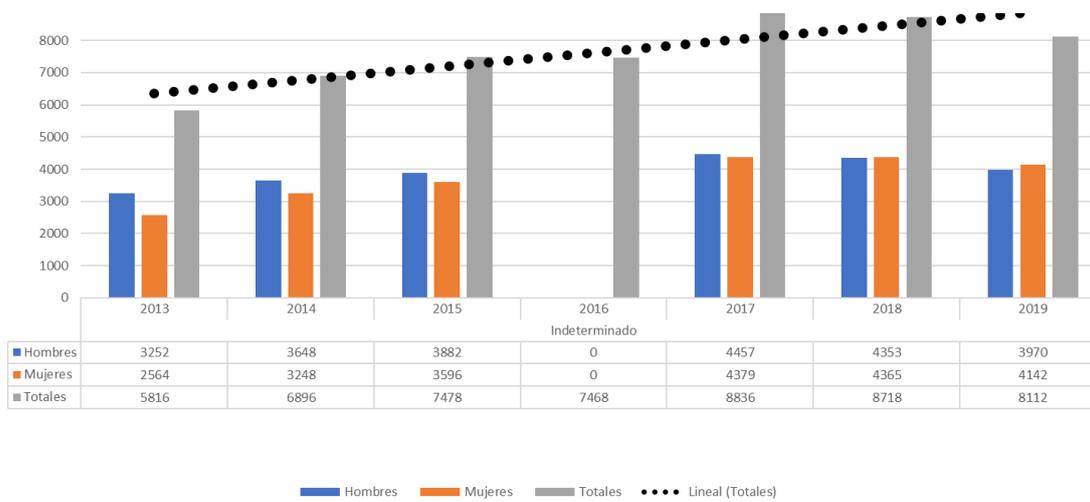
Cuadro Nro. 14: Banco Santander: Evolución de cantidad de trabajadores/ras. 2011-2019. Elaboración propia



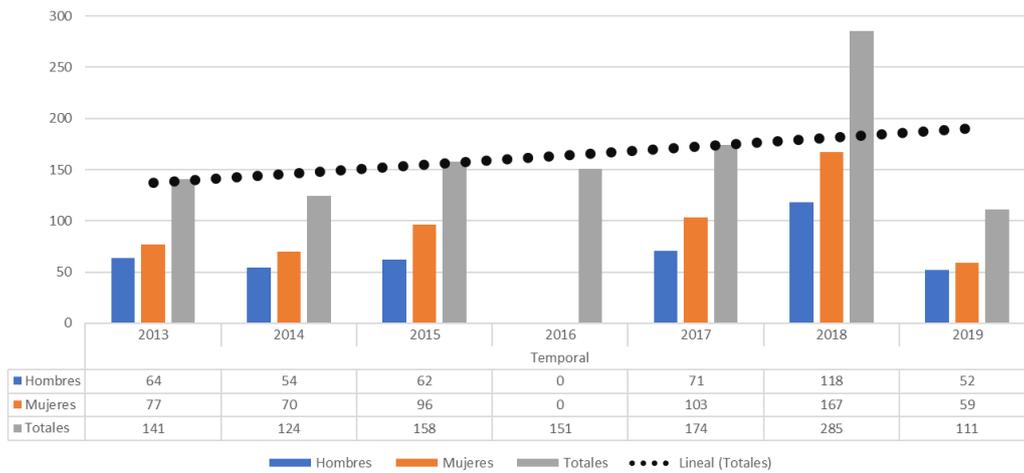
Cuadro Nro. 15: Banco Santander: Evolución de cantidad de trabajadores/ras según tipo de contrato y tipo de jornada. 2011-2019. Elaboración propia



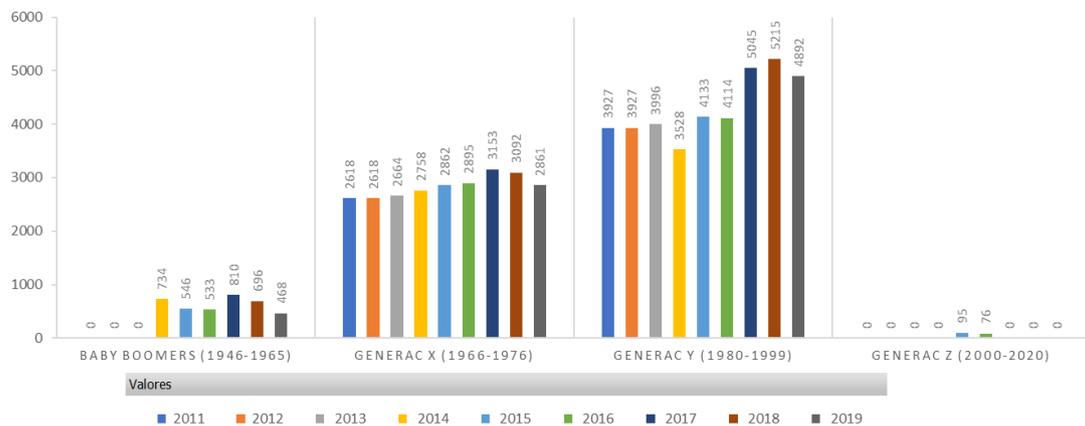
Cuadro Nro. 16: Banco Santander: Evolución de contrato por tiempo indeterminado según género. 2013- 2019. Elaboración propia



Cuadro Nro. 17: Banco Santander: Evolución de contrato temporal según género. 2013- 2019. Elaboración propia

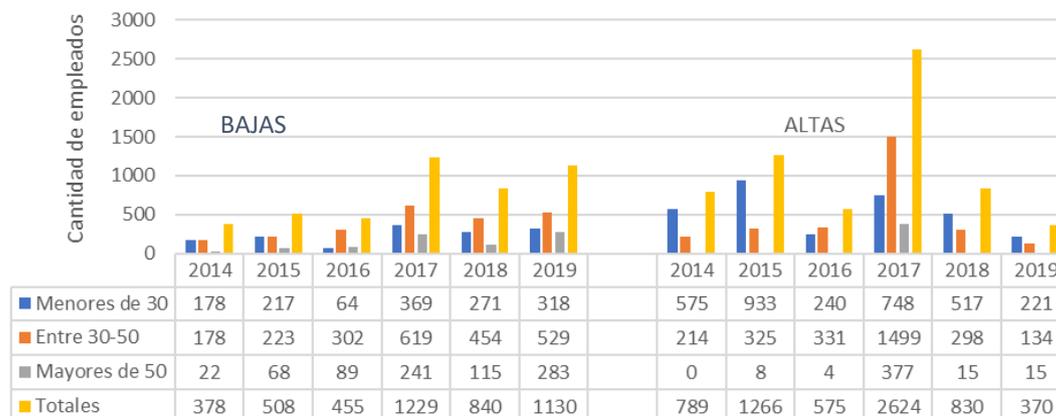


Cuadro Nro. 18: Banco Santander: Evolución según generación etaria. 2011- 2019. Elaboración propia



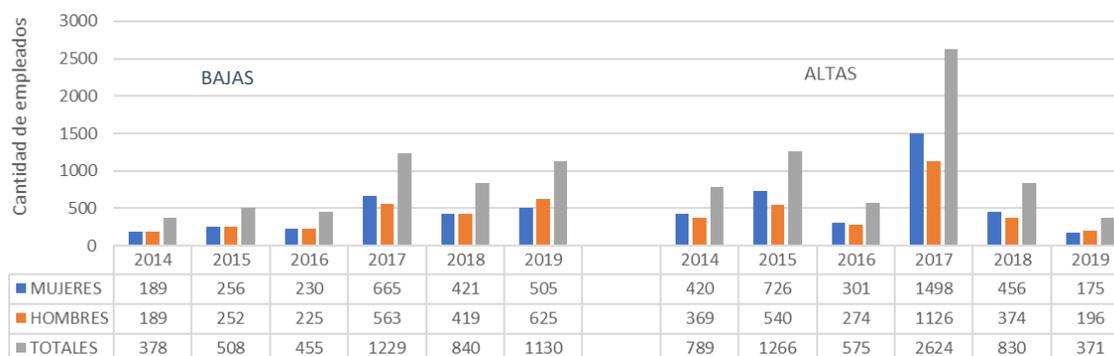
Cuadro Nro. 19: Banco Santander: Bajas y altas de personal según grupo etario. 2014- 2019.

Elaboración propia



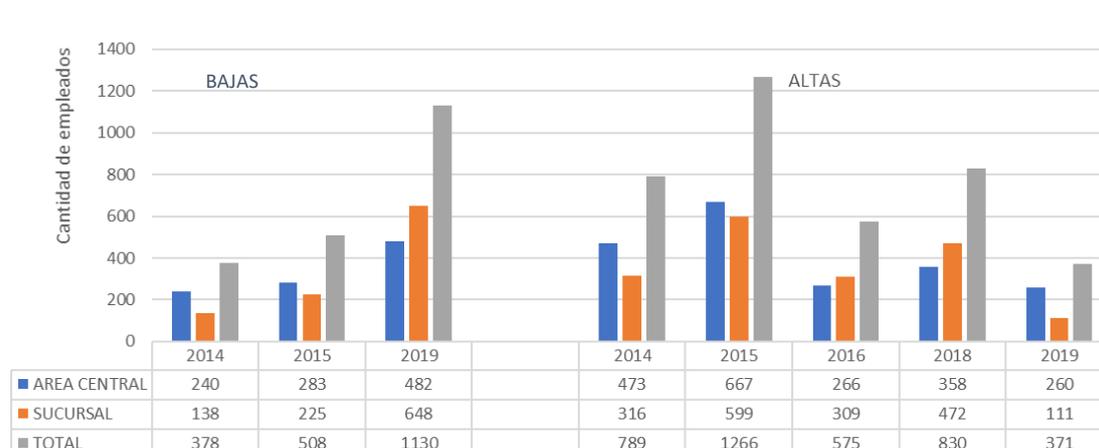
Cuadro Nro. 20: Banco Santander: Bajas y altas de personal según género. 2014- 2019.

Elaboración propia



Cuadro Nro. 21: Banco Santander: Bajas y altas de personal según distribución laboral.2014- 2019.

Elaboración propia

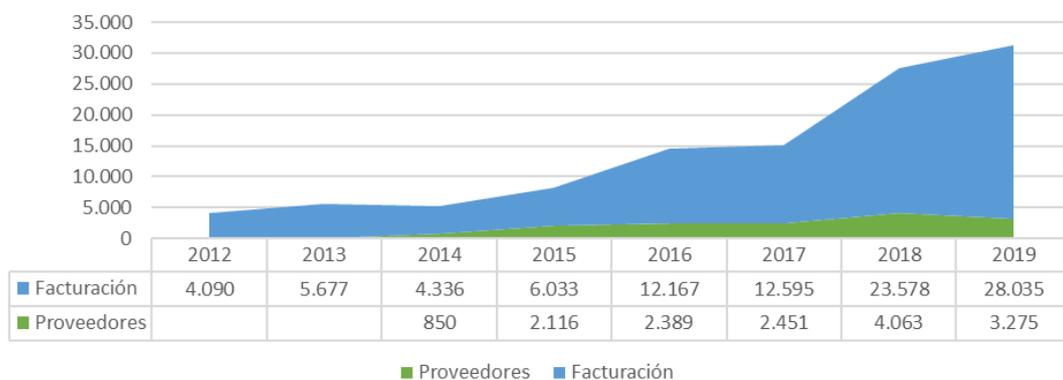


Cuadro Nro. 22: Banco Santander: Índice de rotación y contrataciones. 2011- 2019.

Elaboración propia

Índice de rotación y contrataciones	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de rotación	19%	SIN INFO	SIN INFO	5,30%	6,90%	5,89%	13,64%	9,33%	13,73%
Índice de contrataciones	SIN INFO	SIN INFO	SIN INFO	11,20%	17%	7%	29,12%	9,22%	4,46%

Cuadro Nro. 23: Banco Santander: Evolución de cantidad de proveedores y total de facturación (en millones de pesos). 2012- 2019. Elaboración propia



Cuadro Nro. 24: Banco Santander: Evaluaciones de desempeño por categoría laboral y sexo. 2019.

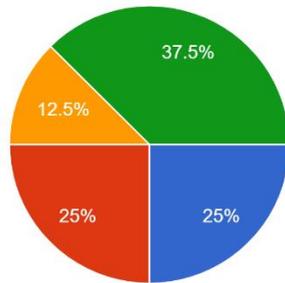
Fuente: Memorias 2019 Banco Santander

Evaluaciones de desempeño por categoría laboral y sexo	Hombres evaluados		Mujeres evaluadas		Total de evaluados	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Promontorio	2	100%	0	-%	2	100%
Faro	7	100%	3	100%	10	100%
Solaruco	55	94,54%	11	90,9%	66	93,93%
Colaboradores	4.323	49,9%	4.344	50,1%	8.667	100%
Total	4.387		4.358		8.745	

Entrevista a trabajadores/ras de Banco Santander (8 respuestas)

1. Indicar en qué sector del banco trabaja

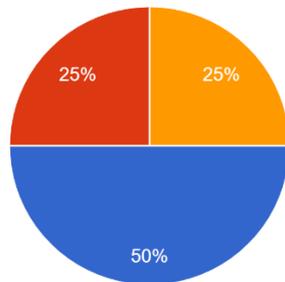
8 respuestas



- Casa Central o áreas centralizadas
- Sucursal
- Contact Center
- Sistemas y Tecnología

2. ¿Cómo es su contratación?

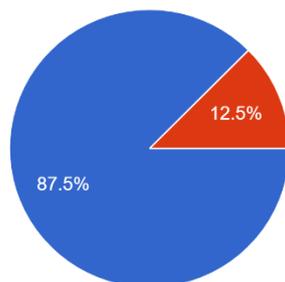
8 respuestas



- Bajo convenio de trabajo bancario jornada completa
- Bajo convenio de trabajo bancario jornada reducida
- Fuera de convenio bancario (sin convenio o bajo otro convenio)

3. ¿En tu lugar de trabajo se implementaron nuevas formas de trabajar (como las metodologías ágiles) o nuevas formas de atender al público?

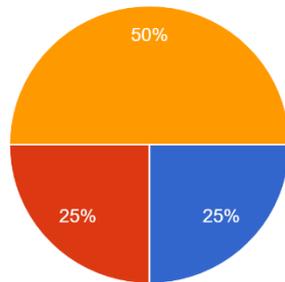
8 respuestas



- Sí
- No

4. ¿Cómo describirías tu trabajo luego de la incorporación de las metodologías ágiles y modelos de atención al cliente?

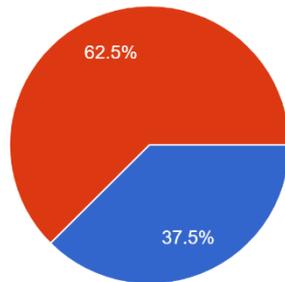
8 respuestas



- Igual que antes (no cambió en nada o en casi nada)
- Con mejor organización y distribución de tareas
- Con mayores exigencias de venta y/o de objetivos a alcanzar (mayores métricas)

5. ¿Sentís que los cambios incorporados por parte del banco con respecto a la forma de trabajar y de atender al cliente impactaron favorablemente en vos?

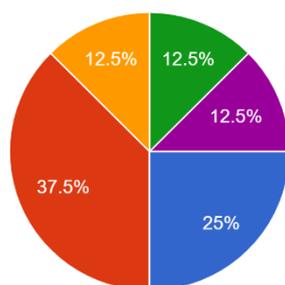
8 respuestas



- Si
- No

6. ¿Cómo lo describirías al impacto de estas nuevas formas en tu trabajo diario?

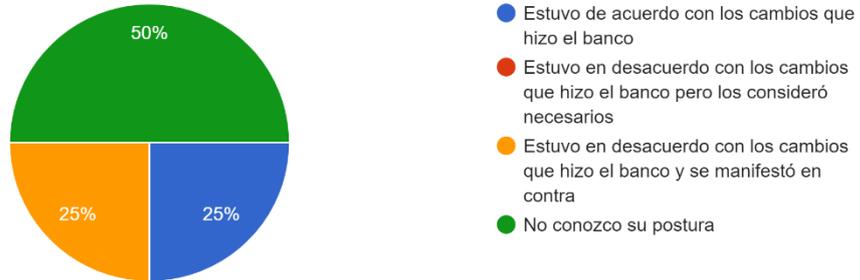
8 respuestas



- Bueno. Se logró distribuir las tareas entre todos y alivió el trabajo que tenía cada uno en el equipo
- Malo. Al final incrementaron las tareas y ritmos de trabajo con mayores controles
- No generó cambios
- Mayor exigencia en ventas
- No hay tantos controles y el teletrabajo genera ciertas libertades. Pero el trabajo está en base a objetivos que aumenta...

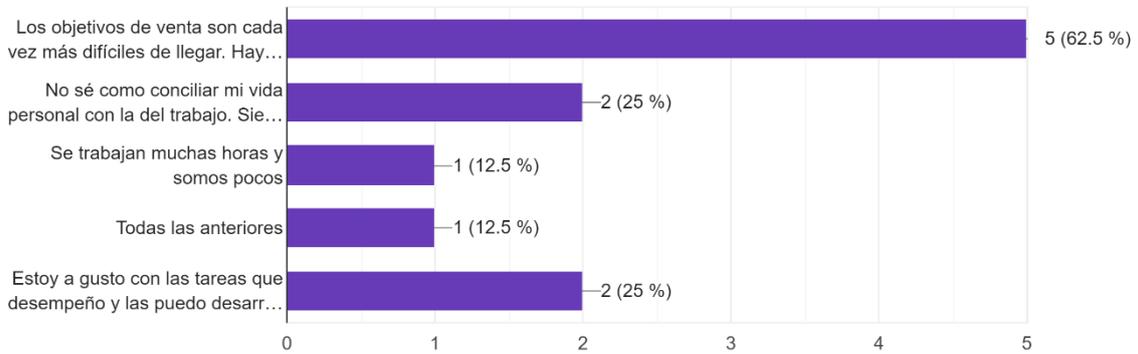
7. ¿Sabes qué postura tomó el sindicato con respecto a estas nuevas metodologías de trabajo y modos de atender al público?

8 respuestas



8. De las siguientes oraciones, ¿con cuáles identificas tu trabajo?

8 respuestas



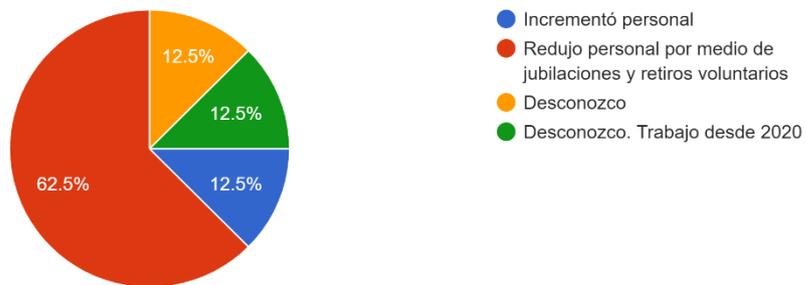
9. Al respecto de los canales de comunicación que tiene el banco para hacer oír sus reclamos. ¿Cómo responde el banco ante los pedidos que hacés?

8 respuestas



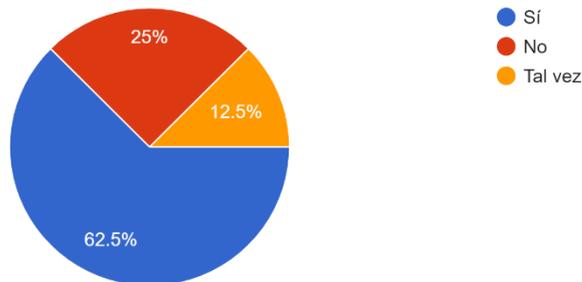
10. ¿Cuál crees que fue la política del banco con respecto al empleo desde 2011-2019?

8 respuestas



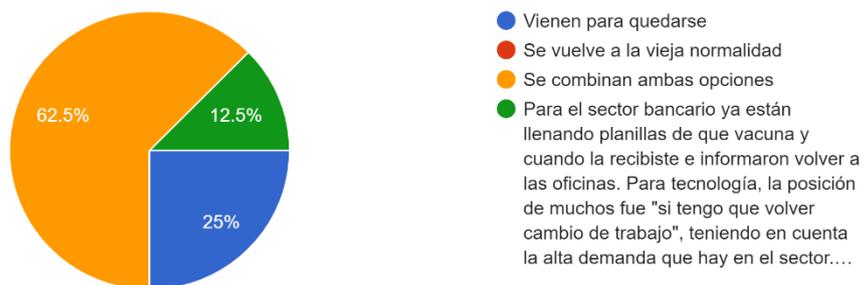
11. Ya finalizando, en momentos de pandemia ¿Sentís que se exageran estas nuevas formas de trabajo?

8 respuestas



12. ¿Creés que finalizada la emergencia sanitaria estos cambios van a permanecer o se vuelve a la "vieja normalidad"?

8 respuestas



13. ¿Algo que quieras agregar que no te pregunté o que quieras desarrollar más?

8 respuestas

No

Cada vez se suman más tareas y hay menos personal para realizarlas

Que si esta pregunta es opcional no debería estar como obligatoria :)

Creo que se introdujo un cambio muy rápido y que la iniciativa siempre está del lado del empleador, los trabajadores solo reaccionamos cuando los hechos están consumados, lo que nos deja siempre un paso más atrás.

Los objetivos: deberían ser más bajos para que todos podamos llegar de manera cómoda y así evitar sobre exigirnos creando mal estar y trabajar más horas de lo necesario para completar tanto el tiempo de conexión como objetivos de venta y atención.

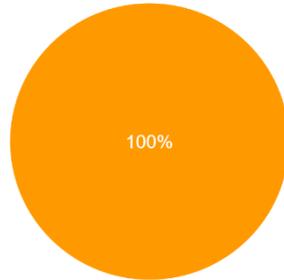
Hago bien mi trabajo y soy reconocida por los clientes.

Nada

Entrevista a delegados/das gremiales de Banco Santander (5 respuestas)

1. ¿Cómo describirías el trabajo bancario en Banco Santander?

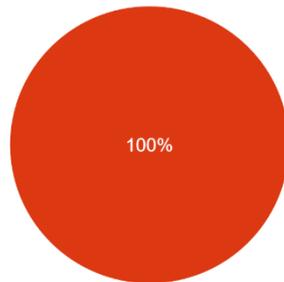
5 respuestas



- Igual que antes (no cambió en nada o en casi nada)
- Con mejor organización y distribución de tareas
- Con mayores exigencias de venta y de objetivos a alcanzar

2. ¿Cómo describirías el impacto de estas tecnologías y de estas nuevas formas de trabajar en la cotidianeidad de los y las trabajadoras?

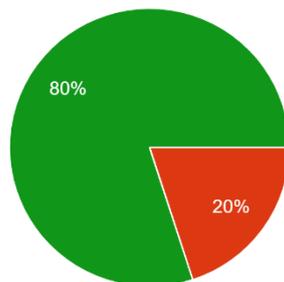
5 respuestas



- Distribuyó las tareas entre todos y alivió el trabajo de cada uno en el equipo
- Incrementó las tareas y los ritmos de trabajo con mayores controles

3. ¿Cuáles son las objeciones o reclamos que realizan los y las trabajadoras con respecto a estos cambios introducidos en el trabajo?

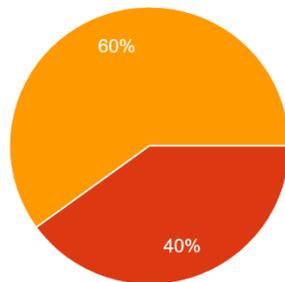
5 respuestas



- Los objetivos de venta son inalcanzables y difíciles de llegar. Hay más tareas por hacer y no alcanzan lo...
- No se cómo conciliar mi vida personal con la laboral. Siento que trabajo todo el día y no me queda tiempo para mi y...
- Se trabajan muchas horas y somos pocos. No pagan lo que corresponde por las tareas que se realizan
- Todas las anteriores

4. ¿Cómo responde el Banco ante estos reclamos?

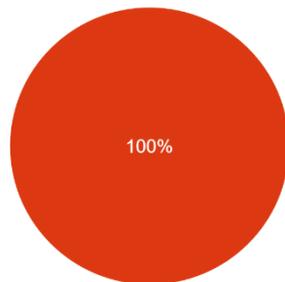
5 respuestas



- Toma nota de los pedidos, los escucha y brinda respuestas satisfactorias para lxs trabajadorxs
- Toma nota de los pedidos, los escucha y brinda respuestas no satisfactorias para lxs trabajadorxs
- No toma nota ni los escucha

5. ¿Cuál consideras que fue la política que tuvo el Banco con respecto al empleo durante ese periodo?

5 respuestas



- Incrementó personal
- Redujo personal por medio de jubilaciones y retiros voluntarios

6. Según tu respuesta anterior: ¿en qué sectores sucedieron estos cambios (de casa central y sucursales)? Y si hubo incremento de personal: ¿con qué tipo de contratación (bajo convenio, tercerizado, otro) lo hicieron?

5 respuestas

En todos los sectores hubo reduccion.

En todos los sectores

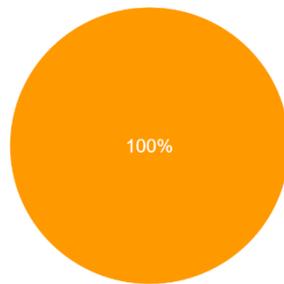
Sucursales, el incremento fue en tercerizados

Los cambios se sucedieron en casa central y sucursales

Los cambios sucedieron en todos los sectores del banco.

7. ¿Cómo respondió el gremio ante esta nueva realidad en la metodología laboral?

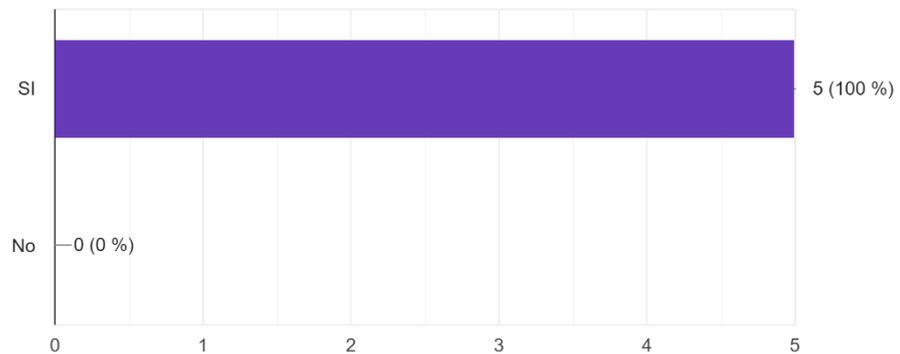
5 respuestas



- Estuvo de acuerdo con los cambios que hizo el banco
- Estuvo en desacuerdo con los cambios que hizo el banco pero los consideró necesarios
- Estuvo en desacuerdo con los cambios introducidos y se manifestó en contra

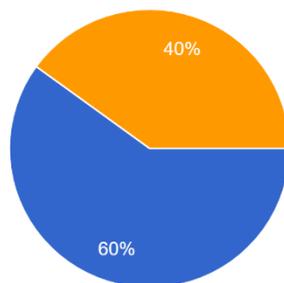
8. Por último, en momentos de pandemia ¿Sentís que vino a exacerbar estas nuevas formas de trabajo?

5 respuestas



9. ¿Creés que finalizada la emergencia sanitaria estos cambios van a permanecer o se vuelve a la "vieja normalidad"?

5 respuestas



- Vienen para quedarse
- Se vuelve a la vieja normalidad
- Se combinan las dos opciones

10. Por último, ¿algo que quieras agregar?

1 respuesta

Totalmente de acuerdo con las acciones que está llevando adelante la Asociación Bancaria con los cursos sobre avances tecnológicos.

Bibliografía

- Abeles Martín, Pérez Caldentey Esteban, Valdecantos Sebastián (editores), Estudios sobre financierización en América Latina, Libros de la CEPAL, N° 152 (LC/PUB.2018/3-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018.
- Acha, Omar (2008). Las huelgas bancarias de Perón a Frondizi (1945-1962). Contribución a la historia de las clases sociales en la Argentina. Ediciones del CCC (Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini).
- Amorin, Enrique y Reis Grazia, Mauricio (2020). Trabajo y metodologías ágiles. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol 11, núm. 20. Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787012>
- Anastasi A., Blanco E., Elosegui P. y Sangiácomo, M (2006). La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina. Documentos de Trabajo n° 15. BCRA. Argentina.
- Antunes, Ricardo (2011). La nueva morfología del trabajo en Brasil: Reestructuración y precariedad. Nueva Sociedad N° 232. Marzo-abril de 2011, ISSN: 0251-3552, www.nuso.org.
- Arceo, Enrique (2011). El largo camino a la crisis. Centro, periferia, transformaciones de la economía mundial. Centro Cultural de la Cooperación. Floreal Florini. Editorial Cara o Ceca.
- Astarita, Rolando (2016). Marxismo básico: distinguir entre valor y riqueza. <https://rolandoastarita.blog/2016/07/26/marxismo-basico-distinguir-entre-valor-y-riqueza/>
- Ballesteros Canteros, Alicia y García Ramos, Tania (2018). Implicaciones de la automatización en el servicio del cliente y los puestos de cajeros en la industria bancaria. Trabajo y Sociedad. Sociología del trabajo. Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias. N° 31, invierno 2018. Santiago del Estero, Argentina. ISSN 1514- 6871. www.unse.edu.ar/trabajosy sociedad
- Basualdo, V, Letcher, H., Nassi, F, Barrera, M., Bosch, N., Copani, A., Peláez P., Rojas, M. (marzo 2019): Cambio tecnológico, tercerización laboral e impactos sobre el empleo: Desafíos desde y para una narrativa argentina. Marzo 2019. CEPA- FLACSO- Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

- Battistini, Osvaldo Rubén (2018). Desvalorización cultural del trabajo humano y expansión del capital. Revista Ciencias Sociales nro. 159 (p. 111- 127). Buenos Aires.
- Boltansky, Luc y Chiapello Eve (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid, Akal.
- Caffentzis, George (2018). Los límites del capital. Tinta Limón y Fundación Rosa Luxemburgo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Caffentzis, George (2016). Una crítica del capitalismo cognitivo. Hipertextos, Vol. 4, N° 6, Diciembre- Julio 2016. Buenos Aires.
- Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo (2017). Documentos de trabajo: “Innovaciones Tecnológicas y empleo en el sector bancario: Análisis preliminar de impacto”. Elaborado por la Fundación de Investigación para el Desarrollo (FIDE) y el CETyD. CETyD- UNSAM. Buenos Aires.
- Chesnay Francois (2001). La mundialización financiera. Génesis, costo y desafíos. Edit. Losada.
- Cymen, Alan. “El espíritu scrum. El arte de amar los lunes”. Vol 2. <http://docplayer.es/2861523-El-espíritu-de-scrum-el-arte-de-amar-los-lunes.html>
- Coriat, B. (1991), El taller y el robot. Ensayo sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica, Madrid, Siglo XXI, Introducción, capítulos de 1, 2 y 5.
- Cortina, Ruben (2018). Sindicalismo y futuro del trabajo. Cambio de época y sindicato global. Prometeo Libros. 1ª edición. Ciudad Autónoma de Bs. As.
- De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio (2001). J. El trabajo del futuro. El futuro del trabajo. CLACSO. Bs. As.
- Del Bono, Andrea (2006). Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: la industria de los call centers en Argentina. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Buenos Aires.
- Del Porto Gisel y Galíndez María del C (2012). El Modelo Lean aplicado a los Servicios Financieros. Cómo lograr operaciones a medida de los clientes con costos reducidos. Publicación NOPPREVIEW. Junio 2012.
- De mano en mano. Colectivo Situaciones (2006) ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers. Tinta Limón.

- Dussel, Enrique et al (2000). Marx, 200 años. Presente, pasado y futuro. Coordinación general: Esteban Torres. CLACSO. Bs. As.
- Etchemendy S. y Puente Ignacio (2017): Power and Crisis: Explaining varieties of commercial banking systems in Argentina, Brazil and Mexico; in Journal of Politics in Latin America, 9, 1, 3-31.
- Figueroa, Victor (2019). ¿Hacia el fin del trabajo? Mitos, verdades y especulaciones. Revista Nueva Sociedad. Nro. 279. Enero- febrero 2019. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://biblat.unam.mx/hevila/Nuevasociedad/2019/no279/5.pdf>
- Fraser, Nancy (2015). Fortunas del Feminismo. Traficantes de Sueños. Edición: Instituto de Altos Estudios del Ecuador (IAEN). Ecuador.
- Fumagalli, Andrea (2010). Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación. Capítulo 6: Las distintas formas del trabajo en el capitalismo cognitivo. Edic. Traficante de Sueños. Madrid.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas- FIEL- (15 de marzo de 2019): Inclusión Financiera en la Argentina: Diagnostico y propuestas de política. Ramiro Moya (coordinación), Mónica Panadeiros e Ivana Templado
- Frey, Carl B. y Osborne, Michel A. (2013). The future of employment: how susceptible as Jobs to computerization?, University of Oxford, Reino Unido
- Gago, Verónica (2020), Lecturas sobre feminismo y neoliberalismo, Revista Nueva Sociedad, NUSO Nro. 290, Noviembre- Diciembre 2020. https://nuso.org/articulo/lecturas-sobre-feminismo-y-neoliberalismo/?utm_source=email&utm_medium=email
- González López, Felipe (2018). Crédito, deuda y gubernamentalidad financiera en Chile. Universidad Autónoma de México- Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología 80, nro. 4 (septiembre- diciembre 2018): 881-908.
- Harvey, David (2004). El “nuevo” imperialismo: acumulación por desposesión. Socialist register 2004. Buenos Aires, CLACSO, 2005.
- (2009) La condición de la posmodernidad.
- (2012). El enigma del capital y las crisis del capitalismo. Ediciones Akal. Madrid, España.
- (2014). 17 contradicciones y el fin del capitalismo. Traficante de Sueños
- (2020). Razones para ser anticapitalistas. 1º edición. CLACSO, Buenos Aires.

- Horlach, Bettina & Drechsler, Andreas (2020). It's not easy being Agile: Unpacking paradoxes in Agile Environments. En libro "Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops". XP 2020 Workshops, Copenhagen, Denmark, June 8–12, 2020, Revised Selected Papers (pp.182-189)
- Husson, Michel (2003). Sommes-nous entrés dans le "capitalisme cognitif"? Critique communiste n°169-170, <http://hussonet.free.fr/cogniti.pdf>
- Kabat, Marina y Fernández, Rocío (2013). "Las condiciones laborales de los trabajadores bancarios argentinos, 1940 a la actualidad". Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Grupo 3: Calidad del trabajo y del empleo y formas de inserción laboral Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Bs. As, 7 y 8 de agosto de 2013.
- Känslä Marja & Tuomivaara Seppo (2013). Do Agile Principles and Practices Support the Well-being at Work of Agile Team Members?. ISBN 978-1-61208-304-9. IARIA. Helsinki, Finland.
- Lalouz, Frederic (2018). Reinventar las organizaciones". Edit. ARPA.
- Lazzarato, Maurizio (2013). La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal. 1º edición. Buenos Aires. Edit. Amorrortu (Colección Nómadas).
- Linhart, Daniele (1997). La modernización de las empresas. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET.
- Mandel, Ernest (1971). La formación del pensamiento económico de Marx: de 1843 a la redacción de El Capital: estudio genético. Capítulo I al IX. Siglo XXI Editores, México.
- Marx, Karl ([1975], 1995). El Capital. Crítica de la Economía Política. El proceso de producción de capital I. Libro Primero. Siglo XXI. Editores.
- Marx, Karl ([1971], 2011). El Capital. Libro I. Capítulo VI (inédito). Resultados del proceso inmediato de producción. Siglo XXI Editores.
- Marx, Karl (2003). El Capital. Selección de textos. Ediciones Libertador.
- Marx, Karl (1972). Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858, vol, 2. Fragmento sobre las máquinas. México. Siglo XXI, pp. 216-230. Traducción del alemán por Pedro Scaron. <https://textos.wordpress.com/2006/05/23/fragmento-sobre-las-maquinas/>
- Marx, Karl (1984). Miseria de la Filosofía. Contestación a la "Filosofía de la miseria" de Proudhon. Ediciones Orbis S.A. Hyspamerica. Bs. As.

- Míguez, Pablo (2017). Trabajo, conocimiento y precariedad laboral en el capitalismo contemporáneo. Revista Ciencias Sociales p. 74-79. Buenos Aires.
- Míguez, Pablo (2015). Tópicos contemporáneos del marxismo: aproximaciones teóricas a los problemas del capitalismo del siglo XXI. Cuadernos de Economía Crítica. Volumen 2 Nro 3. <http://sociedadeconomicacritica.org/ojs/index.php/cec/article/view/36>
- Míguez, Pablo (2013). Del General Intellect a las tesis del “Capitalismo Cognitivo”: aportes para el estudio del capitalismo del siglo XXI”. Bajo el Volcán, Revista del Posgrado de Sociología. Vol. 13, Nro. 21. Benemérita Universidad de Puebla, Mexico.
- Míguez, Pablo (2010). Trabajo y valor: trascender la dictadura del trabajo abstracto. Revista Herramienta Nro. 44.
- Míguez Pablo (2009): El Estado capitalista y el debate Imperio-Imperialismo. Revista Herramienta. Web 2. <https://herramienta.com.ar/articulo.php?id=968>
- Minervini Veneziano, Alexia, Lozano, Ayelén, Guzmán, Manuel, Peluso, Rodrigo (2016): Automatización y avance tecnológico en entidades bancarias (Doctoral Dissertation). Universidad Argentina de la Empresa.
- Nemiña, Pablo (2012). Reseña Libro: Arceo, Enrique. El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones en la economía mundial. Buenos Aires: Cara o Ceca, 2011, 389 pp., ISBN 978-987- 27627-0-4. Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales Año XIV. N° 15, 2012 Recibido: 27/07/12. Aceptado: 02/08/12.
- Ojeda Hugo Daniel (2008). Cultura Organizacional y Hábitus: Análisis de un relato etnográfico. Blog: <http://hugodanielojeda.blogspot.com/2008/>
- Ojeda Hugo Daniel (2011 a). Una mirada de la cultura organizacional desde Foucault. Blog: <http://hugodanielojeda.blogspot.com/2011/01/>
- Ojeda Hugo Daniel (2011 b). Cultura en plural: Identidad profesional y cultura ocupacional. Blog: <http://hugodanielojeda.blogspot.com/2011/01/cultura-en-plural-identidad-profesional.html>
- Ojeda Hugo Daniel (2017). Evaluación de desempeño. Hacia una crítica de la crítica. Universidad Nacional General Sarmiento. Página: <https://conocimientoycambio.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/Evaluacio%CC%81n-de-Desempen%CC%83o-2017.pdf>
- Ojeda Hugo Daniel (2019) Cultura “agile” y recursos humanos. Los desafíos de un entorno disruptivo. Asociación de Recursos Humanos de Argentina. Página:

<https://conocimientoycambio.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/Cultura-Agile-y-RRHH-paper.pdf>

- Rodríguez Agüero, Laura, Baraldo, Natalia, Lozano, Pablo (2016). Hacia adentro. La Bancaria Seccional Mendoza. Acuarelas de sus luchas y desaparecidos/as (1969-1977). Edición Secretaría Nacional de Prensa. Asociación Bancaria.
- Sautu, Ruth, Dalle, Pablo, Boniolo, Paula, Elbert, Rodolfo (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Editorial: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Bs. As.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>
- Schwaber Ken y Sutherland, Jeff (2013). La guía de Scrum. La guía definitiva de Scrum: Las reglas del Juego. Scrum.org and scruminc.
- Szlechter Diego, Battistini Osvaldo (2016). Entre el oficio y el mérito. La evaluación del trabajo frente a la problemática del solapamiento salarial. Universidad Nacional de General Sarmiento. Bs. As.
- Schorr, Martín y Wainer, Andrés (eds.) La financiarización del capital: estrategias de acumulación de las grandes empresas en Argentina, Brasil, Francia y Estados Unidos. Buenos Aires. Futuro Anterior Ediciones, 2018.
- Sztulwark, Sebastián y Miguez, Pablo (2012). Conocimiento y valorización en el nuevo capitalismo. Revista Realidad Económica. Nro. 270. Agosto- septiembre 2012.
- Terranova, Tiziana. (2018). Marx en tiempos de algoritmos. Revista Nueva Sociedad N° 277. Setiembre- octubre de 2018.
- Van der Zwan, Natascha (2014). Making sense of financialization. Socio-Economic Review, p. 99-129.
- Vercellone, Carlo (2011). Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista. Edit. Prometeo. Bs. As.
- Wainer, Andrés y Perrone, Guido (2015). Transformaciones en el sector financiero durante la última dictadura militar (1976-1983). V Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios.
- Žižek, Slavoj (2018). La vigencia de El manifiesto comunista. Edición Anagrama

Páginas web consultadas:

Asociación Bancaria: <https://www.bancariabancario.com.ar>

Asociación de Bancos de la Argentina: <http://aba-argentina.com/>

Banco Santander: <https://www.santander.com.ar>

Banco Central de la República Argentina: www.bcra.gov.ar

Diarios consultados:

La Nación, Clarín, Ámbito Financiero, Pagina 12, El Cronista, Infotechnology, IProfesional.