

PROCESOS DE TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO CAMBIOS, CONTINUIDADES Y DISPUTAS EN UN CONTEXTO DE ACELERADAS TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS

WORK PROCESSES IN THE BANKING SECTOR. CHANGES, CONTINUITIES,
AND DISPUTES IN A CONTEXT OF RAPID TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS

Verónica Vogelmann¹ & Silvia Simonassi²

Palabras clave

Proceso de trabajo,
Innovaciones
tecnológicas,
Sector bancario,
Rosario

Recibido

7-3-2025

Aceptado

12-5-2026

Resumen

La metamorfosis del trabajo bancario se ha desarrollado en el marco del proceso de complejización e internacionalización de los mercados financieros en dos grandes momentos, los años setenta y noventa. En Argentina, la automatización e informatización de los procesos de trabajo han generado importantes modificaciones en el hacer cotidiano de los trabajadores del sector bancario e impusieron desafíos al activismo y las organizaciones gremiales. Este artículo analiza las innovaciones tecnológicas vinculadas a los cambios en el sector financiero y recupera los sentidos que construyeron las y los trabajadores de la Asociación Bancaria - Seccional Rosario. Automatización, mutaciones en las tareas bancarias, reconfiguración de los espacios de trabajo, tercerizaciones, incremento de los mecanismos de control del trabajo son aspectos considerados centrales en una trama explicativa que recupera la extensa literatura sobre la temática en articulación con las rememoraciones de las y los sujetos.

Key words

Work process,
Technological
innovations,
Banking sector,
Rosario

Received

7-3-2025

Accepted

12-5-2026

Abstract

The metamorphosis of banking work has taken place within the context of the increasing complexity and internationalization of financial markets in two major periods: the 1970s and 1990s. In Argentina, the automation and computerization of work processes have led to significant changes in the daily activities of banking sector workers and posed challenges to activism and labor unions. This article analyzes technological innovations associated with changes in the financial sector and examines the meanings constructed by workers at the Rosario branch of the Banking Association. Automation, shifts in banking tasks, reconfiguration of workspaces, outsourcing, and increased workplace control mechanisms are considered central aspects in an explanatory framework that draws on the extensive literature on the subject, combined with the recollections of the individuals involved.

1 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas / Universidad Nacional de Rosario, Investigaciones Socio-Históricas Regionales (ISHIR-CONICET/UNR). C. e.: veronicavogelmann@gmail.com.

2 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas / Universidad Nacional de Rosario, Investigaciones Socio-Históricas Regionales (ISHIR-CONICET/UNR). C. e.: silviasimonassi@gmail.com.

La metamorfosis del trabajo bancario se ha desarrollado en el marco del proceso de complejización e internacionalización de los mercados financieros. Las innovaciones tecnológicas, entendidas como los cambios técnicos y de la organización de los procesos de trabajo, han sido estudiadas para los casos brasileño y argentino desde una temporalidad que inició en los años setenta y se profundizó en los noventa (Neffa 1993, Jinkings 1995, Sanches 2012, Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo 2017, Ramírez 2019, Simonassi & Vogelmann 2022). Se ha señalado que, como resultado de las grandes inversiones en tecnología de la década del noventa, el financiero representó un sector paradigmático a nivel mundial. La automatización e informatización de los procesos de trabajo han generado importantes modificaciones en el hacer cotidiano de las y los trabajadores del sector bancario e impusieron desafíos al activismo y las organizaciones gremiales. Al tiempo que el sistema financiero transitaba por un proceso de privatización, concentración y extranjerización, las innovaciones tecnológicas derivaron en la desaparición de puestos de trabajo y en la creación de otros nuevos, en la intensificación de los ritmos y en el incremento de los mecanismos de control.

Estas transformaciones signaron los procesos de lucha y resistencia de las y los trabajadores bancarios al tiempo que se desplegaban reclamos y conflictos de tipo moleculares en las sucursales y oficinas, tendientes a preservar los puestos de trabajo que las nuevas tecnologías ponían en jaque. Con los cambios en la organización del trabajo, las disputas gremiales se centraron en preservar derechos laborales que habían sido obtenidos en luchas históricas, aceptando, bajo esas condiciones, cambios en las tareas o lugares de trabajo.

En este artículo se analiza una de las problemáticas centrales inherentes al trabajo bancario: la metamorfosis del trabajo vinculada a las innovaciones tecnológicas y las maneras de recordar de las diferentes generaciones de bancarias y bancarios rosarinos que ingresaron en entidades del sector a partir de los años cincuenta y en camadas sucesivas.

Las primeras exploraciones en tal sentido devienen de una investigación llevada adelante entre los años 2018 y 2022.³ En ese contexto, se realizaron numerosas entrevistas estructuradas y semiestructuradas con dirigentes, miembros de comisiones internas, activistas y delegados sindicales, trabajadores y trabajadoras de la banca pública y privada protagonistas de distintos momentos de la historia gremial. En una primera instancia, los encuentros se orientaron a trabajadores bancarios que habían participado activamente del ciclo de huelgas de 1958 y 1959, algunos de los cuales continuaron sus actividades gremiales en comisiones de lucha por reincorporaciones y en diversos procesos posteriores. En una segunda instancia, profundizamos la recolección de testimonios de bancarios y bancarias de la llamada *generación intermedia* cuyos integrantes

³ El proyecto se inscribió en un STAN (Servicio Tecnológico de Alto Nivel) del ISHIR-CONICET/UNR y la Asociación Bancaria - Seccional Rosario. Sus resultados se publicaron en un libro que analiza los procesos de lucha y organización de las y los bancarios rosarinos entre 1958 y 2019 (Simonassi & Vogelmann 2022). El equipo de trabajo fue dirigido por Silvia Simonassi y Verónica Vogelmann y estuvo conformado por Laura Badaloni, Andrés Carminati, Laura Scoppetta y Pablo Torres.

habían ingresado a la militancia sindical en los años setenta o inmediatamente luego de la dictadura. Finalmente, las entrevistas estuvieron dirigidas a la *tercera generación*, compuesta por varones y mujeres que dirigen aún hoy la Seccional Rosario de la Asociación Bancaria. En la mayoría de los casos se optó por encuentros individuales, aunque en otros se organizaron entrevistas grupales. También fueron consultadas fuentes testimoniales de bancarios y bancarias disponibles en archivos digitales. Además, se realizaron observaciones con participación en eventos gremiales conmemorativos. Todo este *corpus* de información sumó más de treinta registros.

Durante la investigación se efectuó, también, un exhaustivo relevamiento de la documentación disponible en la Seccional Rosario de la Asociación Bancaria y en archivos personales de activistas sindicales. Además, se recurrió a documentos e información disponibles en bibliotecas, hemerotecas y archivos de las ciudades de Rosario, Santa Fe y Buenos Aires.

Este artículo se construye sobre un *corpus* más acotado de entrevistas, aquellas en las cuales se retoman los sentidos otorgados por integrantes de las tres *generaciones* a las transformaciones acontecidas en los procesos de trabajo bancario y a las disputas y dilemas que debieron afrontar en su carácter de dirigentes o activistas gremiales. Cuando resulta pertinente, se acude a la triangulación con documentos escritos de carácter estatal y sindical.⁴ En una primera parte se presentan los cambios producidos en el sector financiero argentino durante los años setenta. En un segundo apartado se da cuenta de los modos en que innovaciones, como la perfoverificación, las primeras computadoras y centros de cómputos marcaron la cotidianidad del trabajo bancario, enfatizando en las maneras de recordar esos procesos por parte de los entrevistados. En un tercer punto, recuperamos la aceleración de las transformaciones en el sistema financiero iniciada en la década del noventa. El cuarto apartado aborda los cambios en las tareas bancarias derivados de las mutaciones más generales y las innovaciones tecnológicas. En el quinto se profundiza la problemática de la tercerización y los desafíos para la actividad gremial. En un sexto punto se retoma la intensificación del control del trabajo y las disputas de los trabajadores por el sentido de las innovaciones. Finalmente, se presenta un conjunto de conclusiones.

EL SECTOR BANCARIO ARGENTINO TRAS LA REFORMA FINANCIERA DE LA ÚLTIMA DICTADURA MILITAR

A partir de finales de la década de 1970, se intensificó el proceso de internacionalización financiera, que inauguró una etapa caracterizada por una marcada inestabilidad monetaria y un incremento de la especulación financiera, cuya renta se nutría del ex-

4 Para la elaboración del presente artículo, se optó por preservar el anonimato de las y los sujetos que brindaron sus testimonios. En todos los casos se trata de dirigentes o activistas de la Seccional o de sus lugares de trabajo. Una breve caracterización de cada uno o una en cuanto a tipo de empleador, año de ingreso, puesto o puestos de trabajo, se presenta a medida que aparecen en el texto.

cedente económico generado en la esfera productiva (Basualdo 2006). En Argentina, la dictadura militar iniciada en 1976 se propuso refundar estructuralmente el capitalismo argentino con el objetivo de transformar las relaciones de fuerza entre las clases, disciplinar a la clase trabajadora y producir cambios rotundos en el ámbito productivo. La participación del sector industrial, que había representado el eje vertebrador de la economía argentina, decayó como consecuencia de las políticas implementadas, en particular con la reforma financiera de 1977 y la apertura comercial (Aspiazu, Basualdo & Khavisse 2004, Schorr 2011). Como actor destacado del plan político económico puesto en marcha, el sector financiero pasó a ocupar una posición hegemónica tanto en términos de absorción como de reasignación de los recursos (Dalla Torre & Ferreyra 2008). El rol del Banco Central cambió drásticamente, al cercenar la legislación su capacidad de regular el mercado financiero. En adelante, el sistema de centralización fue reemplazado por la descentralización de los depósitos y se liberalizó la tasa de interés. Sin embargo, el Banco Central garantizó la devolución de los depósitos ante situaciones de quiebra (Lajer Barón 2018).

En ese contexto, se otorgaron amplias facilidades para la instalación de nuevas entidades bancarias privadas tanto nacionales como extranjeras. Paralelamente, se estancó la cantidad de bancos públicos y disminuyeron de manera contundente las entidades financieras no bancarias, tan características de los años precedentes. Las cajas de crédito debieron transformarse en bancos cooperativos (Carminati, Scoppetta & Torres 2022). Esta reconfiguración devino en una expansión del sector y habilitó la proliferación de operaciones especulativas, proceso que culminó en una crisis financiera a inicios de la década de 1980, cuando los signos de descentralización de la actividad empezaron a ceder de la mano de liquidaciones de bancos importantes, como el de Intercambio Regional, los Andes, Oddone e Internacional. La liquidación del primero de los bancos mencionados empujó a la quiebra a muchas otras entidades privadas y afectó a miles de pequeños y medianos ahorristas (Wainer & Perrone 2015, Carminati, Scoppetta & Torres 2022). Mientras se reducían notablemente las entidades no bancarias, que pasaban de 604 a 150 entre 1977 y 1984, la apertura de instituciones bancarias privadas aumentó de 85 a 174 y la cifra de bancos públicos solo verificó un incremento de 34 a 36. En el caso de las filiales, pasaron de 3.298 a 4.790 en igual período (Cibils & Allami 2010).

Con el retorno de la democracia, durante el gobierno del radical Raúl Alfonsín, la crisis de la deuda y la consecuente suspensión del flujo financiero internacional, el crecimiento de la inflación y la transferencia de recursos a los capitales concentrados derivaron en una fuerte crisis que abrió el camino para las transformaciones estructurales de la década siguiente.

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LOS SETENTA

Distintos autores han analizado las sucesivas oleadas de innovación tecnológica que se introdujeron en el sector, incluso antes de la reforma financiera de la década de

1970. En un estudio realizado para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Julio Neffa (1993) identifica que las primeras máquinas de registro unitario se instalaron en el Banco de la Nación Argentina a mediados de la década de 1950. Con esta tecnología se podía realizar listados impresos, lecturas de tarjetas perforadas y operaciones aritméticas fundamentales. Se incorporaron las primeras computadoras “gigantes” tipo IBM. Esta introducción requirió de la creación de centros de cómputos, que se autonomizaron de las oficinas contables y se constituyeron en las áreas de mayor importancia estratégica dentro de los bancos. A comienzos de la década de 1980 se instalaron computadoras en las cajas, que –a su vez– se conectaban “en forma de red con el CPU (Unidad Central de Procesamiento).” Se trató de “un tipo de informatización descentralizada” que introdujo modificaciones en las tareas, como la de los cajeros, que se convirtieron en “cajeros integrales”. Este puesto fue cobrando centralidad de manera paulatina, en la medida en que la incorporación de tecnología facilitaba la absorción de funciones y tareas indirectas, de apoyo y de control que antes se realizaban en “la retaguardia” o sea, en puestos que no requerían contacto “cara a cara” con el público (Neffa 1993, p. 2).

Las entrevistas con trabajadores del sector recogen estas transformaciones en generaciones *históricas* de bancarios y bancarias, aquellos que ingresaron entre las décadas de 1950 y 1970. Rodolfo trabajó en la década de 1950 en el Banco Monserrat y luego en el Popular de Rosario, fue delegado gremial, protagonista y cesante de las huelgas bancarias de 1958 y 1959. Una década más tarde ingresó al Banco de Intercambio Regional (BIR). Al ser consultado por las características del trabajo que realizaba allí recuerda que, en 1968, cuando se inauguró la sucursal rosarina del BIR:

Una sola cosa nos pusieron cuando abrimos, una máquina electrónica (...) pero lo único que hacía esa máquina era darte el saldo ni bien ponías vos la máquina, memorizaba el saldo que había en la cuenta (...) no había ningún peligro de que el operador tomara mal el saldo, porque ya estaba perfectamente evaluado.⁵

Aunque esa tecnología en “cierto modo” ahorra tiempo y esfuerzo, Rodolfo afirma que:

la gran ayuda vino cuando a los pocos años se instaló en una parte del banco un centro de cómputos, con máquinas modernas que hacían de todo (...) Eran grandes, algunas grandes como esta mesa y había varios muchachos bastante entrenados en la cuestión de computación que hacían todos los balances (...) y muchas cosas se hacían.⁶

Mariano, por su parte, ingresó en una sucursal rosarina del Banco Provincial de Santa Fe en el año 1979 y su primer puesto fue en la oficina de caja de ahorro, plazo fijo y jubilaciones. Relata que en el mostrador:

5 Entrevistas a Rodolfo, realizadas el 22 y el 28 de agosto de 2019 por Laura Badaloni y Verónica Vogelmann.

6 *Ibidem*.

el trabajo era prácticamente manual. Vos venías a hacer un plazo fijo, estaba la máquina de escribir en el mostrador y con dos carbónicos, por triplicado a mano, [imita el sonido del teclado] con la calculadora, calculando los intereses y todo lo demás, poniendo todo en plazo fijo. Te equivocabas y tenías que hacer todo de nuevo.⁷

En la sucursal había solo una máquina de escribir eléctrica que estaba destinada a la oficina del gerente. Al igual que Rodolfo, Mariano recuerda la existencia de una computadora “gigantesca” que:

estaba en el centro de cómputos. Esa era una máquina que habría que investigar en los sistemas de informática porque en esa época habría estado IBM y otra empresa más, no había mucho. Era un artefacto, así como esto [en referencia a la pequeña oficina donde transcurría la entrevista], todo con vidrio y se movía adentro la computadora que procesaba todo lo que uno le mandaba. En ese momento el procesamiento se hacía a través de tarjetas (...) Esa tarjeta iba en una máquina, se perforaba y esa tarjeta iba al computador, del computador salían las sábanas.⁸

Él mismo contaba con un diploma de perfoverificador otorgado por un instituto especializado tras realizar un curso de computación tiempo antes de su ingreso al banco. Las “sábanas” que emitía el computador llegaban a las sucursales bancarias con información sobre las actividades realizadas el día anterior. El proceso según su relato era así:

venía un tipo a hacer una extracción de la caja de ahorros, había un fichero (...) y era una ficha por cada cliente. Venía Fulano o Mengano, vos lo buscabas por orden alfabético o lo buscabas por apellido. Sacabas el plástico, dentro del plástico estaba el papel computarizado, que había mandado el banco con el último saldo. Y vos, en ese saldo, agarrabas en birome y le ponías la extracción. Saca 5 mil, saca 5 mil, saca 20 mil, 20 mil menos, 5 mil: 15 mil de saldo, lo firmaba yo, después lo firmaba mi jefe. Ibas a la caja y el cajero llamaba y le daba los 5 mil pesos (...) esa información iba con la saca al centro, al centro de cómputos, al día siguiente a la mañana temprano volvía, donde estaba todo eso ya escrito con la computadora, lo que había hecho el empleado en birome. Todos los días temprano vos tenías que empezar a ensobrar la cantidad de papeletas que había por cada caja de ahorro⁹

Una parte importante del trabajo se efectuaba en horario nocturno, como relata Horacio:

me acuerdo que en la mayoría de los bancos era igual, había un turno noche, que eran generalmente los centros de cómputos [que] laburaban durante la noche y cargaban en el sistema contable con las computadoras todo lo que hacían los empleados en planilla durante el día anterior, y [al día siguiente] venían todas las planillas en donde ya estaban los nuevos movimientos.¹⁰

7 Entrevista a Mariano, realizada el 30 de agosto de 2019 por Andrés Carminati, Silvia Simonassi y Verónica Vogelmann.

8 *Ibidem*.

9 *Ibidem*.

10 Entrevista a Horacio, realizada el 14 de diciembre de 2021 por Laura Scoppetta.

Como se advierte en los testimonios, los trabajadores que hicieron sus ingresos en las décadas de 1960 y 1970 dan cuenta de la adopción de innovaciones tecnológicas que modificaban aspectos de sus labores cotidianas. Sin embargo, todos acuerdan en afirmar que se trataba de un proceso de trabajo en el que predominaban las tareas de tipo manuales estructuradas en una organización del trabajo que se ramificaba y extendía más allá de los puestos de atención al público, en áreas y sectores de control y supervisión de retaguardia.

Lisandro, extrabajador del Banco Provincial de Santa Fe, caracteriza su trabajo al ingresar en el año 1976 como totalmente manual:

Había unos libros, el de sueldos, una planilla. Yo estaba en la parte de sueldos, puntualmente. En otras partes se llevaban licencias; en otras partes se llevaban los legajos. Los legajos estaban adentro de la misma oficina de personal que eran unas cosas inmensas que corrían los legajos así con unas ruedas (...) Era todo manual, a mano, con la maquina (...) A manija y el rollito.¹¹

Cuando Horacio ingresó al Banco Monserrat en 1972, todo era “sello” y “papel”, “todo manual, máquina de escribir. Todo llenado de formularios y sellos y más sellos y planillaje, no había prácticamente nada digital”.¹²

José había ingresado en el mismo banco unos años antes, en 1966, como cadete auxiliar con apenas dieciséis años. Recuerda que la oficina centralizadora ya contaba con “las famosas máquinas Post-Tronic”. Y agrega: “así con la mano, poníamos el cartón, anotábamos las cosas, ya sean cheques que entraban a la cuenta o los depósitos que había.”¹³ Y continúa: “estaba todo distinto, no como ahora”. Su tarea específica era recibir “los cheques devueltos”:

lo tenía que anotar como en un cartón, digamos, donde estaban anotados todos los cheques devueltos. Los juntabas todos y después los pasabas a la oficina que tenía que hacer la baja de esos cheques y demás. Así que yo estaba haciendo ese tipo de tareas y después también llevaba los cheques a la cámara y se hacía ahí donde está el Banco Nación en calle San Martín y Córdoba (...) Y yo llevaba los cheques y traía los cheques que recibía el Banco Monserrat para ser contabilizados.¹⁴

Estas innovaciones que se fueron produciendo a ritmos diferentes y desiguales en el mundo bancario se expresaron en la letra del Convenio Colectivo de Trabajo n° 18 de 1975, en el que se delimitaban las categorías y los adicionales que percibían los trabajadores afectados a las áreas de computación. En su artículo 15 inciso e, se definía al “computador” como “aquél o aquellos equipos que tengan una unidad de control de proceso (C.P.U.), que trabaja en base a una memoria de núcleos

11 Entrevista a Lisandro, realizada el 22 de noviembre de 2019 por Silvia Simonassi y Laura Badaloni.

12 Entrevista a Horacio, realizada el 14 de diciembre de 2021 por Laura Scoppetta.

13 Entrevista a José, realizada el 7 de diciembre de 2021 por Andrés Carminati y Pablo Torres.

14 *Ibidem*.

magnéticos y sea capaz de ejecutar un programa residente en la memoria y/o que, además, tenga en su configuración periférica unidades de memoria secundarias de cintas magnéticas y/o discos magnéticos e impresoras de entrada y salida de alta velocidad”.

En cuanto a los adicionales salariales, el artículo 12 establecía el pago para quienes, sin título habilitante, ejecutaran las tareas de “operador y preparador de tablero de máquina de contabilidad y estadística por el sistema de fichas perforadas IBM y similares”, a los que se sumaban auxiliares de la “administración de ficheros y codificadores del equipo IBM y similares”. En el artículo 14 se establecía adicionales para analistas de programas y programadores de computación, operadores de computadoras, “verificadores de perforación (Perfoverificadores), grabadores de cintas magnéticas NC736 o similares de otras marcas” y ayudantes de perforadores.

Asimismo, el artículo 15 inciso b determinaba que el personal que se desempeñaba en “horarios nocturnos de 21 a 6 horas” cobraría remuneraciones fijadas en un suplemento de acuerdo a las horas efectivamente cumplidas “siempre que el personal se desempeñe exclusivamente en el área de computación”.¹⁵

El detallado establecimiento de pautas para el encasillamiento e implementación de los puestos y las tareas del área de computación expresa la importancia que iban adquiriendo los avances técnicos en el trabajo bancario. Los recuerdos de los trabajadores –que fueron recuperados luego de las grandes innovaciones tecnológicas aplicadas en el sector a partir de la década del noventa– insisten en el carácter absolutamente manual de las tareas. Aunque algunos más antiguos recordaban el impacto de la incorporación de las grandes computadoras, para la mayoría estas innovaciones no aparecían como parte de un proceso de tecnificación ni de simplificación de las tareas cotidianas. La magnitud de los cambios tecnológicos posteriores opacaba esas primeras oleadas de informatización del trabajo bancario.

Durante estas décadas, la implementación de nuevas tecnologías buscó economizar tiempos de procesamiento y ejecución, facilitar tareas de cálculos, controles y balances. También se orientaba a disminuir la cantidad de clientes presentes en los bancos y reducir el tiempo de espera. Apuntaba, asimismo, a brindar exactitud, evitar errores y tener mayores garantías de confiabilidad en las operaciones. Las exigencias de celeridad y eficiencia debían ser garantizadas con menos empleados y con supresión de horas extraordinarias tendientes a reducir los costos de operaciones. La introducción de tecnología se orientaba, así, a racionalizar el uso de la fuerza de trabajo en los distintos departamentos y a posibilitar la polivalencia de funciones (Neffa 1993, pp. 8-9). Al ritmo de estas tendencias, las transformaciones en el trabajo bancario se aceleraron durante la década del noventa e impactaron notablemente en los colectivos de trabajadoras y trabajadores.

15 La normativa está disponible en: <https://labancaria.org/convenio-colectivo-18-75/> (recuperado en marzo de 2020). El convenio unificó el escalafón y la carrera bancaria para trabajadores de entidades públicas y privadas y abarcó 150.000 trabajadores de 110 bancos (Layús 2024).

LOS NOVENTA Y LA ACELERACIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES EN EL SISTEMA FINANCIERO

La década de 1990 inauguró un período de transformaciones profundas en la estructura y organización de los bancos, que acompañaron procesos de acelerada concentración del capital en el sector financiero. En un escenario global signado por la internacionalización del capital, las reformas en el sector se correspondieron con procesos de liberalización, desregulación y privatización.

Distintos autores han analizado desde diferentes perspectivas el proceso de cambios abierto en la década y que incidieron en el sector. Se ha señalado que un conjunto de normas impactó en el sistema financiero argentino, como la Ley de Convertibilidad que, al tiempo que equiparaba el peso con el dólar, facilitaba la apertura de las importaciones sin restricciones (Dalla Torre & Ferreyra 2008). A esta ley se agregaron modificaciones en la carta orgánica del Banco Central y en la Ley de Entidades Financieras, mientras que se adoptaron regulaciones prudenciales bajo normas internacionales. Cibils y Allami (2010) afirmaron que, en términos generales, se produjo un crecimiento del sistema financiero argentino facilitado por el ingreso de capitales y la remonetización derivada de la baja de la inflación. En 1994, se otorgaron facilidades para el ingreso de capitales extranjeros, lo cual profundizó la extranjerización y la conformación de grandes conglomerados financieros.

Esta dinámica general se estructuró al ritmo del reforzamiento de los procesos de concentración y centralización del sistema bancario. Durante los años noventa se realizaron absorciones, fusiones, asociaciones, compras y liquidaciones que dieron por resultado una reducción del total de entidades. Esta dinámica se vio acelerada hacia mediados de la década con el impacto de la crisis mexicana conocida como Efecto tequila, que llevó a la quiebra a numerosos bancos de capital nacional (Cibils & Allami 2010). Según datos provistos por el Banco Central, estos autores mostraron los efectos de la liberalización financiera. En términos de cantidad total de entidades, señalan un total de 214 en 1991 y 108 una década después, para descender a 99 en 2002, luego de la crisis del 2001. Sobresale la disminución en la banca privada: si en 1991 se contabilizan 132 entidades, en 2001 se registran 73 y un año después 62. Por su parte, los bancos estatales pasaron de 35 a 13 en el mismo período y las instituciones no bancarias, ya notablemente reducidas en 1991, continuaron su declinación y una década después eran 22 en todo el país (Cibils & Allami 2010).

Santa Fe resulta un ejemplo claro de este proceso. La privatización del Banco Provincial atravesó toda la década como resultado de un emblemático, prolongado y firme proceso de lucha de sus trabajadores y trabajadoras. En 1998, se constituyó el Nuevo Banco de Santa Fe, adquirido por el consorcio encabezado por el Banco General de Negocios. Por entonces, poseía 105 sucursales y continuó oficiando como agente financiero de la provincia.¹⁶

16 La bibliografía sobre este proceso es abundante. Para solo citar algunos trabajos: Iglesias 2001 y 2003, Rodríguez & Gasparin 2014, Simonassi & Vogelmann 2022.

Paralelamente, se producía un importante proceso de extranjerización y fusiones, que resultó también significativo por la relevancia de las sucursales distribuidas en todo el territorio provincial. Un caso es el Banco Bisel, que se creó, mediante la fusión a mediados de la década, de nueve bancos cooperativos. La *Caisse Nationale de Credit Agricole* y la Sociedad de Inversiones Norte Sur S. A., por su parte, adquirieron el 20 % del capital social y votos de Banco Bisel S. A.. El Suquía, por su parte, integró un banco paradigmático de la ciudad de Rosario, el Monserrat. Otro nuevo banco, el Argencoop Coop. Ltda., absorbió o compró su fondo de comercio a otros seis bancos cooperativos, en tanto el Banco Mayo hizo lo propio con cuatro entidades financieras. Para fines de la década de 1990, el *Credit Agricole* se había convertido en socio mayoritario del Banco Bisel y, para el año 2000, había absorbido los bancos Suquía y Entre Ríos. Tras la crisis del 2001, la retirada del gran conglomerado francés produjo un gran impacto en los pueblos y ciudades de provincias agropecuarias del país, en particular Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos. En esa oportunidad, el Banco Nación pasó a controlar las tres nuevas sociedades anónimas surgidas a partir de entonces: Bisel, Suquía y Entre Ríos (Badaloni, Simonassi y Vogelmann 2022).¹⁷

En efecto, desde mediados de los noventa, se profundizó el proceso de extranjerización del sistema financiero argentino hasta el 2001, cuando las entidades bancarias de capital extranjero llegaron a representar aproximadamente el 45 % del total del sector. A partir de entonces, disminuyó su participación, que llegó al 14 % hacia principios de 2010 (Fernández, Lauxmann & Tealdo 2012).

AUTOMATIZACIÓN, MUTACIONES EN LAS TAREAS BANCARIAS Y RECONFIGURACIÓN DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO

El trabajo bancario fue transformado en virtud del veloz proceso de informatización y los cambios organizacionales que se aceleraron desde la década del noventa. Los testimonios dan cuenta tanto de las innovaciones como del impacto que ellas ejercieron sobre la labor cotidiana. Patricio, que ingresó al privatizado Banco de Santa Fe en el año 2000, identifica dos cambios sustanciales que afectaron al trabajo bancario y que, desde su perspectiva, constituyeron “revoluciones tecnológicas”. La primera de ellas se asocia a la introducción del “código de barras” en los puestos de caja, específicamente en la tarea de cobro de impuestos. La sustitución del sellado físico del papel por el escaneo en la computadora agilizó la actividad y colaboró al achicamiento de las largas filas de clientes que poblaban los frentes e interiores de las instalaciones bancarias. En su experiencia como cajero recuerda que en el cobro de impuestos y servicios:

el código de barra acortaba la cola porque no era lo mismo sumar a mano, pegarle un recuento que uno tenía que hacer. Porque me traías una pila así de impuestos, yo los sellaba,

17 No es posible soslayar que estos procesos estuvieron atravesados por sistemáticas y contundentes luchas encabezadas por la Asociación Bancaria, las comisiones internas y el activismo del sector, con el acompañamiento y la solidaridad de amplios sectores de la ciudad de Rosario y la provincia.

si a mí se me había pasado uno en todo esto, faltaba la plata. Porque yo cuando sellaba, sellaba, para mí estaban todos. En cambio, [con la introducción de] los códigos de barra, si yo no pasaba uno, ese no te lo cobraba.

La segunda “revolución” estuvo vinculada al uso cada vez más generalizado de las terminales de autoservicio para clientes mediante el uso de tarjetas magnéticas y la operatoria con cajeros automáticos.¹⁸ Con la expansión de estos dispositivos se inauguró lo que se conoce como la Banca de 24 horas, que independizó el acceso a los servicios del horario de atención de las sucursales bancarias. Según datos del Banco Central de la República Argentina, en 1998 había poco más de 3.700 cajeros automáticos distribuidos en todo el país y la entidad subrayaba la “tendencia hacia la automatización de las operaciones de atención al público”, en particular en la provincia de Buenos Aires.¹⁹

Uno de los hitos claves se produjo hacia mediados de 2001, antes de la debacle producida por el fin de la convertibilidad y el Corralito,²⁰ cuando el ministro de Economía Domingo Cavallo anunció la bancarización obligatoria de sueldos, jubilaciones y pensiones –que ya existía para empresas medianas o grandes–, a través de la utilización de tarjetas de débito para el pago de bienes y servicios. De modo que, desde el 1 de septiembre, fueron obligatorias las llamadas cuentas sueldos, sin cargo para empleados y empleadores (Badaloni, Simonassi & Vogelmann 2022).

El Banco Central informaba que el número de cajeros automáticos era en 2001 de 5.838 y las provincias de Buenos Aires y Santa Fe se destacaban en el aumento respecto al año anterior. Esa tendencia se profundizó en la segunda mitad de la década con la duplicación de este número y la multiplicación de puntos de acceso a servicios financieros fuera del espacio bancario. En 2010, había instalados en todo el país 12.806 cajeros automáticos.²¹

Ese proceso impuso desafíos tanto para los clientes como para los empleados bancarios. Javier, trabajador del Banco de Santa Fe, recuerda que

Otra de las cosas complicadas fue cuando aparecieron las pantallas que el mismo cliente tenía que manejar, los autoservicios. Nosotros en el Banco de Santa Fe, en ese momento era el [año] 99, 2000, empezamos con autoservicios en un montón de sucursales y era toda una cosa, una novedad porque, si bien había en algunos bancos, todavía no estaba muy generalizado. Bueno, para los clientes y para los compañeros también, aprender a manejar el autoservicio y aprender a leer lo que te dice la pantalla. Porque viste que ahora nosotros vamos, vemos, apretamos, pero en ese momento: ¿Toco la pantalla y me hace caso a lo que

18 Entrevista a Patricio, realizada por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi el 1 de diciembre de 2021.

19 Banco Central de la República Argentina. *Informe Anual al Congreso de la Nación*. 1998, pp. 71 y 73.

20 El Decreto 1570/01, conocido como ‘corralito bancario’, del mes de diciembre de 2001 impuso restricciones severas al retiro de dinero en efectivo y transferencias al exterior, prohibiendo que los titulares de cuentas extrajeran de los bancos más de \$250 pesos o dólares por semana. Al poco tiempo, y en medio de una crisis institucional sin precedentes tras la renuncia del presidente Fernando de la Rúa, se produjo el fin de la convertibilidad y la pesificación forzada de los depósitos.

21 Banco Central de la República Argentina. *Informe Anual al Congreso de la Nación*. 2001, p. 76; *Informe al Congreso de la Nación*, 2005. p. 43; *Informe al Honorable Congreso de la Nación*, 2010. p. 45.

yo le indico?' 'Sí.' '¿Pero el de atrás no me ve?' 'No'. Realmente fue un desafío para nosotros como instructores, capacitadores y para los compañeros y compañeras que lo adoptaron.²²

Para el caso brasilero, Ana Sanches (2016) identifica en el asistente de autoservicios un nuevo tipo de puesto destinado a facilitar la atención al cliente en los cajeros automáticos ubicados dentro de los bancos. Estas tareas fueron realizadas por becarios, subcontratados o jóvenes vinculados a programas sociales. Como en Brasil, en Argentina, al incremento de los cajeros automáticos –que en un comienzo se utilizaron para la extracción de efectivo y luego comenzaron a incorporar otro tipo de operatorias– se sumó la banca telefónica. En ese entramado de diversificación de mecanismos de atención, las oficinas bancarias fueron el canal de servicios con menor desarrollo (Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo 2017).

Estos movimientos configuraron un modelo de banco que comenzó a orientar su política de negocios de manera creciente hacia la venta de productos y servicios. Esta tendencia afectó tanto a la banca pública como privada, dando lugar a la aparición de puestos, como ejecutivo de ventas u oficial de negocios, mientras se registraba la paulatina pérdida de importancia de las funciones del cajero tradicional, el cajero humano.

Las y los trabajadores identifican la manera en que las notables transformaciones operadas en los espacios laborales se orientaron hacia el “lado comercial” en detrimento de la “parte operativa” que empezaba a tener “cada vez menos peso dentro de los bancos. Entonces es un laburo que, por ejemplo, antes tenías quince cajas, ahora tenés cuatro cajas”.²³ Este contrapunto entre el declive de los puestos de cajeros tradicionales y el fortalecimiento del área de ventas se repite en otros relatos. Patricio afirma que “todo va apuntando a la venta dentro de estos lugares” y subraya que “se está perdiendo directamente, totalmente, el puesto de caja y va todo a la venta.”²⁴

Los estudios especializados subrayan la tendencia a incorporar la tarea de venta en todos los puestos. Las presiones por el incremento de esta función estaban motorizadas por la competencia entre bancos, pero tenían una dimensión que afectaba al propio colectivo de trabajadores y trabajadoras: la competencia entre sucursales, bajo la amenaza de cierre (Taller de Estudios Laborales 2005). Algunas autoras han considerado que “bajo el lema «somos todos vendedores» se oculta una de las mayores arbitrariedades” que se ejerce sobre las y los trabajadores bancarios (Rodríguez & Gasparín 2014).

Los testimonios dan cuenta de otras facetas de la *primera línea* de jóvenes mujeres y varones encargados de las nuevas tareas. Un caso es el de Alejandra, que se incorporó como pasante en el Banco Municipal de Rosario a fines de la década del noventa,

22 Entrevista a Javier, realizada el 23 de agosto de 2021 por Silvia Simonassi, Laura Badaloni y Verónica Vogelmann.

23 Entrevista a Orlando, realizada el 6 de enero de 2020 por Laura Badaloni y Silvia Simonassi.

24 Entrevista a Patricio, realizada por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi el 1º de diciembre de 2021.

junto con otros cuatro compañeros que eran, como ella, estudiantes universitarios. Su ingreso a la actividad estuvo vinculado con la masificación del proceso de bancarización de jubilados, empleados y usuarios de cajas de ahorro: “entramos específicamente nosotros cuatro para eso, para entregar la tarjeta de débito, enseñar a usar la tarjeta de débito y toda esa cuestión”. Tiempo después, en plena crisis del 2001, con los clientes de los bancos organizados en protesta por la inmovilización de sus ahorros, Alejandra había asumido tareas en plataforma, en banca personal. Recuerda que se encontraba en la primera línea de atención:

estaba en el primer escritorio. No, el 2001 fue terrible (...) entraba la gente de las manifestaciones que se hacían más que nada en los bancos por el corralito (...) entraban pero multitud de gente (...) Y a nosotras nos habían dado el orden de que no podíamos salir del escritorio, no nos podíamos ir del lugar de trabajo. Nos teníamos que quedar en el escritorio, pase lo que pase. Y la gente con palos nos golpeaba los escritorios. No, fue fatal. Y nosotros éramos los más nuevos, porque los que ponen generalmente en las plataformas éramos los más jovencitos, 22 años habré tenido. Y éramos toda una tanda de chicos nuevos, fue terrible.²⁵

En este contexto de incorporación de nuevas generaciones jóvenes en pleno proceso de bancarización, el relato exhibe los desafíos que debían sortear en momentos de crisis quienes se encontraban en las plataformas de espacios reconfigurados.

Este relato da cuenta de otro aspecto a resaltar: al ritmo de las transformaciones hasta aquí detalladas, se produjeron notables reformas arquitectónicas y cambios en el uso de los espacios. Con el aumento de las funciones de ventas de servicios (préstamos, tarjetas de créditos, seguros) las áreas reservadas al contacto directo con el público cobraron protagonismo en el diseño espacial. Jinkings (1995) advierte sobre la gradual desaparición de mobiliario de archivo, con lo cual se obtenían ambientes despejados, pues gran parte de la información se concentraba en la computadora. Esas mutaciones resultaban visibles en diversas sucursales rosarinas, donde se eliminaron líneas completas de cajas para habilitar plataformas de atención al cliente.

Aún antes de la aceleración de estos cambios, Julio Neffa se refería a las transformaciones arquitectónicas puestas en marcha con la intención de generar un efecto de “transparencia” en las áreas de “vanguardia”, como los accesos y los mostradores. Estos ámbitos de recepción, información y operaciones se organizaban “alrededor de una simple mesa de trabajo con un «vendedor»” que tenía “a su disposición la información completa y actualizada sobre la situación financiera del cliente” con el fin de ofrecer una variedad de productos y servicios (Neffa 1993, p. 46).

Tanto el sistemático declive de las áreas de retaguardia –los puestos detrás del mostrador, las oficinas cerradas al público– como la arquitectura de los espacios comunes en las sucursales fueron alterando la posibilidad de sociabilidad entre clientes que permitía la antigua disposición espacial.

25 Entrevista a Alejandra, realizada el 20 de setiembre de 2021 por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi.

TERCERIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA LA ACTIVIDAD GREMIAL BANCARIA

Otra de las expresiones de las transformaciones en el sistema financiero y en la organización del trabajo en el sector es la creciente tendencia hacia la tercerización, un proceso complejo y heterogéneo que atravesó ramas de la industria y los servicios desde los años setenta y se profundizó en los noventa. Distintos autores han estudiado las formas específicas que adquirió este proceso en el sector bancario, que abarcaron la tercerización de áreas enteras, la realización de idénticas tareas en el mismo espacio por parte de trabajadores efectivos y contratados y la externalización con la creación de *call centers*. Estas modalidades tenían en común salarios más bajos, jornadas laborales extendidas y contrataciones a término o encuadradas en otros convenios colectivos de trabajo. De allí que uno de los reclamos que movilizó al gremio en distintos momentos y con mayor o menor éxito fue la presión por igualar las condiciones con los empleados *viejos* mediante su incorporación al convenio bancario. En los casos de cambios de tareas, las demandas residían en el mantenimiento de los derechos adquiridos. Sobre el *call center* del Banco de Santa Fe, Antonia relata los múltiples desafíos que demandaba la militancia gremial. En el caso de quienes provenían de las cajas, históricamente les había sido reconocido el pago de un plus por "falta de caja" y debían capacitarse para el trabajo en un nuevo sector:

se logró que quienes pasaban de la caja al call center mantengan ese pago. Así que era ver eso, que no se pierda ningún derecho, que el banco se comprometa a cumplir lo que había prometido, capacitaciones. Que vos imaginate que alguien que toda la vida había contado plata, tenía que empezar a hablar (...) que no se les quemara la cabeza, cuidar la salud lo que más se pudiera. Sillas ergonómicas, el espacio, algo que absorba el sonido, la luz...²⁶

De un encuentro de trabajadores y trabajadoras del sector bancario organizado para reflexionar sobre el proceso de reestructuración, surgieron conclusiones que señalaban el carácter extremo que había adquirido la ofensiva patronal: cerca del 30 % de las y los trabajadores ligados al sistema financiero no poseían relación directa con un banco, abundaba el trabajo tercerizado y precarizado y muchos puestos eran cubiertos con pasantes. Se resaltaba, además, que en el sector eran usuales las jornadas de trabajo extendidas, la rotación entre sucursales, la disminución salarial, la sobrecarga de tareas, la eliminación en los hechos de los cuarenta y cinco minutos de comida y las dificultades para tomarse vacaciones (Taller de Estudios Laborales 2005).

Kabat y Fernández (2013) recogen testimonios de la banca pública de Buenos Aires. En el caso del Banco Provincia, en los noventa se tercerizó la mayordomía y los sectores dedicados al mantenimiento, limpieza y seguridad. En el Banco Nación, refieren a la formación de Nación Servicios, nueva agencia formada a partir de trabajadores y trabajadoras encuadrados en el convenio colectivo del Sindicato de Empleados de Comercio, como la mayor avanzada en la tercerización vía creación de

26 Entrevista a Antonia, realizada el 30 de noviembre de 2021 por Verónica Vogelmann y Andrés Carminati.

call centers. Allí también se subraya el proceso de lucha en pos de la igualación del salario y el horario de trabajo.

Basualdo y Morales (2014) recuperan entrevistas que resaltan aspectos similares. Pablo, un trabajador de la banca estatal, señalaba, en 2013, la convivencia en el mismo espacio, realizando el mismo trabajo y “con los mismos jefes”, de trabajadores tercerizados pertenecientes al área de Sistemas. La particularidad residía en que mantenían esa situación desde hacía muchos años, con un sueldo más reducido y jornada extendida. Un caso similar era el de los empleados de *carritos* o trabajadores de la cocina, que debían transitar por la incertidumbre del despido ante el vencimiento de las concesiones y la renovación o no de sus contratos. En ambos casos, refieren a la solidaridad de grupos de activistas que se organizaban para lograr la recontractación o el pase a planta como trabajadores bancarios.

Para el caso del Banco de Santa Fe, en el contexto del proceso de privatización, diversos entrevistados recuerdan el sector de transporte de caudales como el inicialmente tercerizado. Posteriormente se incluyeron bajo esta modalidad los servicios de limpieza, ordenanza y mayordomía.²⁷ Los recuerdos sobre el rol de los trabajadores de transporte de caudales en décadas pasadas son muy elocuentes. Como el Banco era agente financiero de la provincia, se encargaba del pago a policías, empleados de la Empresa Provincial de la Energía, trabajadores de la entonces empresa de aguas corrientes (DIPOS), docentes, personal de salud, entre otros. Mariano relata:

se iban tres o cuatro blindados con cinco cajones (...) Iba el blindado, bajaba el empleado del Banco, los cajeros con custodia, el chofer esperaba, porque en ese momento el Banco tenía sistemas de transporte de caudales propios (...) y ahí empezaban a los gritos a llamar: ‘González’, ‘Pérez’, venía Pérez y le daba la plata.²⁸

Si bien el banco privatizado continuó siendo agente financiero de la provincia, las tareas de transporte de caudales pasaron a ser ejecutadas por grandes empresas específicamente dedicadas a esta actividad. El entrevistado señala además que, en ese escenario de privatización y tercerización, la planta de trabajadores y trabajadoras se redujo a más de la mitad –de aproximadamente cinco mil a dos mil.²⁹

Es otra entrevistada, Antonia que ingresó en el *call center* del banco como pasante, luego fue trabajadora *part time* y finalmente empleada bancaria de tiempo completo–, quien incorpora la tercerización y la introducción de tecnología como parte relevante de las transformaciones operadas en el banco privatizado. Como Patricio y Alejandra, se trata de una camada que ingresó en la primera década del siglo y bajo modalidades precarizadas.

27 Según el CCT 18/75 había oficiales y oficiales ayudantes de maestranza y ordenanzas encargados y subencargados como personal de mayordomía.

28 Entrevista a Mariano, realizada el 30 de agosto de 2019 por Andrés Carminati, Silvia Simonassi y Verónica Vogelmann.

29 *Ibidem*.

Mariano afirma que el *call center* podía ser un lugar de reubicación de cajeros o de otros trabajadores cuyas tareas fueron progresivamente sustituidas por las máquinas,

con el correr de los años la dinámica fue mutando y en estos años tenemos más cajeros automáticos que humanos en el mercado, o tenés un *call center* como tiene el Banco de Santa Fe con 140 personas y antes había dos telefonistas.³⁰

Pero los *call center* fueron también un sitio de acceso de futuros nuevos bancarios y bancarias. En una dinámica iniciada en los noventa y prolongada en la primera década del siglo XXI, la atención telefónica fue adquiriendo cada vez más relevancia.

Las mutaciones en marcha fueron materia de disputas gremiales. Los puestos que en las etapas anteriores habían sido centrales en la organización del trabajo bancario, como los cajeros humanos, perdieron relevancia y con ello se produjo un recorte en la cantidad de trabajadores destinados a esas áreas. Esta tendencia puede generalizarse hacia la reformulación y desaparición de antiguas calificaciones. De modo que, el descenso en el número de trabajadores bancarios fue un rasgo que afectó a toda la actividad. Algunos analistas registran esta tendencia a largo plazo: si en 1977 la cantidad total de trabajadores bancarios era de 143.856 –con oscilaciones a lo largo de los años–, en 1992 había disminuido a 118.987. La incorporación de tecnología, las reformas operadas en el sector, las crisis provocadas por el Efecto tequila y el 2001 profundizaron la disminución. A fines de 2008, se contabilizaban 99.097 trabajadores y trabajadoras, un 69% respecto de 1977 (Wierzba, del Pino Suarez & Kupelian 2011). Para Brasil, Antunes (2011) asocia directamente las transformaciones producidas en el sector bancario con la reducción del empleo. Allí, si para fines de los años ochenta el número total de bancarios y bancarias era de ochocientos mil, en 2005 esa cifra había descendido a cuatrocientos mil.

En el contexto de estas transformaciones, predominaron las luchas por la defensa de los puestos de trabajo. Dirigentes y activistas sindicales coinciden en afirmar que “la tecnología va avanzando sobre los puestos de trabajo”³¹ y en esa dinámica una de las tareas era “generar conciencia” en el compañero “que va a seguir laburando, que va a seguir teniendo trabajo y después va a ver para dónde va”, en qué puesto se reubica.³²

Una situación similar se produjo en la banca brasileña, donde también se ampliaba el proceso de tercerización, la contratación de trabajadores para la realización de determinadas tareas y la creación de *call centers*. Trabajo precario, reducción salarial y de los derechos laborales aparecen asociados a la automatización (Jinkings 1995). En este sentido, Antunes señala que “se desactivaron o se redujeron grandes centros de computación, servicios y compensación de cheques, y se extinguieron sectores enteros en las sucursales bancarias y centrales administrativas” (2011, p. 110). Sanches (2012), por

30 *Ibidem*.

31 Entrevista a Angélica, realizada el 10 de marzo de 2020 por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi.

32 Entrevista a Antonia, realizada el 30 de noviembre de 2021 por Verónica Vogelmann y Andrés Carminati.

su parte, demuestra cómo las innovaciones tecnológicas produjeron radicales transformaciones en el trabajo bancario, que hicieron posible la tercerización de tareas de retaguardia que podían ser realizadas a distancia. Las facilidades tecnológicas permitieron la conexión entre secciones bancarias y empresas subcontratadas.

En Argentina, a fines de 2009, el gremio logró el reconocimiento por parte de una de las cámaras empresarias del sector –la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) que nucleaba a los bancos nacionales locales– de las y los trabajadores de *call centers* como bancarios y determinó salarios y condiciones de trabajo.³³ Sin embargo, los testimonios relatan la persistencia de las luchas por extender y hacer efectiva la ampliación de esos derechos. Antonia recuerda, para el privatizado Banco de Santa Fe, la lucha llevada adelante para obtener igualdad de condiciones e ingreso al gremio bancario vía el activismo colectivo. Señala, además, una dimensión adicional: el carácter feminizado del sector. Ese aspecto fue resaltado también para el caso brasileño (Antunes 2011).³⁴

CONTROL DEL TRABAJO, «APRIETES» Y DISPUTAS POR EL SENTIDO DE LAS INNOVACIONES

Las y los trabajadores bancarios reconocen que las innovaciones tecnológicas y el avance de la precarización del trabajo en el sector configuraron una dinámica cotidiana laboral signada por el aumento de exigencias y presiones. Algunos entrevistados se refieren a “aprietes” para dar cuenta del “formidable” incremento de la productividad verificado en el sector.

Ya se ha mencionado el sistemático descenso de la cantidad de empleados durante los años noventa. Lo importante aquí es identificar que ese proceso se articuló con un notable incremento de las cuentas operadas por cada empleado bancario. Si en 1994 cada trabajador atendía 105 cuentas, en 2002 se ocupaba de 311. En definitiva, entre estos años un 26,4 % menos de empleados debían atender casi el triple de cuentas cada uno (Arelovich 2019).

Con menos personal para atender cada vez más operaciones, las presiones eran y continúan siendo permanentes y se orientan clara, aunque no exclusivamente, a aquellas y aquellos trabajadores que ocupan puestos de venta. Angélica ingresó al Banco Municipal de Rosario –perteneciente a la banca pública– como vendedora de servi-

33 *El Sindical*, 27 de noviembre de 2009.

34 Es importante destacar el proceso de creación de la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Asociación Bancaria y su Seccional Rosario y el gran dinamismo que adquirió en los últimos años (Simonassi y Vogelmann 2022). Aunque la problemática de género no ha sido exhaustivamente abordada en este artículo, es importante señalar que el tema de la feminización del sector bancario ha despertado un creciente interés en los últimos años. Entre otros tópicos, ha sido analizada la persistente brecha salarial de género que afectó por décadas a las trabajadoras del sector; la lucha y conquista del “día femenino” reconocido por Convenio Colectivo en 1975 y reclamado desde tiempo antes o los desafíos de la participación de las mujeres en los puestos de decisión sindical. Ver, entre otros, Casola 2025, Estermann 2016 y Simonassi & Vogelmann 2022. El debate académico y sindical se inscribió en el proceso más general del auge de la militancia feminista que atravesó la Argentina de las últimas décadas.

cios eventuales en la calle, por una empresa tercerizada. En su entrevista afirma que “los riesgos que más nos castigan” como bancarios “son los psicosociales y muchos tienen que ver con la presión que tienen los compañeros por ventas, más que nada.”³⁵

Las investigaciones sobre el sector identifican una expansión de los controles informatizados sobre el trabajo bancario a través de sistemas que permiten observar y registrar minuto a minuto la actividad productiva durante toda la jornada laboral para luego generar informes minuciosos. En su análisis sobre las innovaciones en Brasil, Ana Sanches (2012) señala a los centros de atención telefónica como sectores pioneros en la implementación de controles individualizados, a los que se sumaron luego áreas administrativas, como, por ejemplo, divisas.

Los controles sobre el tiempo de trabajo y la productividad por puesto y por individuo facilitaron el desarrollo de mediciones y evaluaciones tendientes a establecer las recompensas como pagos en conceptos de premios y abrieron la posibilidad de despidos sujetos a baja productividad.

En ese contexto, Dante da cuenta de que en los bancos se libraba:

una carrera sin límite, sin marco, por los objetivos comerciales que le están limando la cabeza a los compañeros. Y lo hacen de una manera sistemática de persecución, donde vos hoy tenés un control de tu producción online, ¿se entiende? (...) ya estás reportando en el mismo momento, vos estás diciendo lo que te pasó online, lo que vos has producido.³⁶

A esta dimensión del control que refuerza los mecanismos de disciplinamiento, se enlaza otra tendencia vinculada con el achatamiento de la pirámide organizacional interna, que impactó en la paulatina incorporación de tareas de control de calidad de las operaciones a empleados y empleadas que antes se limitaban exclusivamente a las actividades de ejecución (Neffa 1993). Esta tendencia a la reducción de la diferencia entre tareas de control y ejecución estructurada a través de la introducción de tecnología se nutrió también de otros procesos, como la escasez de personal y la creciente polifuncionalidad del trabajo. Ramírez (2019) identifica la irrupción de desbordes operativos y resquebrajamiento de controles que han resultado en sanciones hacia el personal, con su impacto en la salud psicofísica.

El deterioro de las condiciones laborales fue y es parte del debate sindical. El Congreso Nacional Bancario de junio de 1999 reconocía que la “dinámica y vertiginosa revolución tecnológica” había dado lugar a “una nueva organización del trabajo” en el sector y había “vertebrado la mundialización de los mercados financieros”. El discurso plasmado en el comunicado final precisaba que el incremento de la productividad laboral y la maximización de beneficios del capital no habían servido, en general, “para alcanzar mejores condiciones de trabajo” –como se había prometido y se esperaba–. En el contexto de alto nivel de desempleo denunciaban “relaciones laborales autoritarias”, expresadas en la extensión de la jornada laboral, falta de sistemas de remunera-

35 Entrevista a Angélica, realizada el 10 de marzo de 2020 por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi.

36 Entrevista a Dante, realizada el 6 de mayo de 2021 por Laura Badaloni y Verónica Vogelmann.

ción y evaluación del desempeño justos, entre otras cuestiones. Ante esta situación resolvieron, en términos más moderados que el diagnóstico realizado, “asumir solidaria y responsablemente las distintas acciones del Plan de acción y movilización gremial”.³⁷

La dirigencia sindical rosarina, por su parte, se posicionaba, tal como mencionamos, en la defensa de los puestos de trabajo, a través de “campañas de concientización y visibilización”. Angélica recuerda:

salimos con unos afiches que están buenísimos, de «que la tecnología no nos reemplace». Le han metido en la cabeza a los compañeros de que la tecnología es para ayudarlos, entonces lo que nosotros queremos es para los de adentro y para los de afuera: «Comprensión, eso es lo que una app no te puede dar»; «Tu trabajo tiene valor, defendámoslo»; «Empatía eso que un cajero automático no puede brindar»; y «Trato humano, eso que una máquina no puede ofrecer». Entonces es para adentro y para afuera.³⁸

A las estrategias de visibilización “para adentro y para afuera” del valor del trabajo bancario se le suma otra dimensión orientada a disputar el sentido del avance tecnológico y de su impacto en los procesos de trabajo. Patricio expresa:

Porque [a] la tecnología (...) no es que la queremos parar, pero que esté a disposición, que mejore la calidad de laburo y la calidad de atención que quiere el banco. La calidad de trabajo en sí para que el laburante mejore también, que no esté todo a disposición de más, más, más (...) aparte ellos quieren después decir: “No, porque la computadora te permite que te entre la llamada permanente, vos atiendas más rápido.” No, pará. Si está esa posibilidad, entonces graduámela y que entre cada 10 minutos y no cada tres, ¿me entendés?³⁹

Estas reflexiones en torno a un proceso aún en curso, que forma parte de la cotidianidad del trabajo frente a los crecientes desafíos de la automatización, el trabajo remoto y las presiones patronales, dan cuenta de los dilemas que atravesaron y continúan ocupando al activismo sindical bancario.

CONCLUSIONES

En este artículo hemos analizado los procesos de innovaciones tecnológicas que afectaron el trabajo bancario en Argentina. A tal fin, se describieron las principales dimensiones de las transformaciones en el sistema financiero en dos momentos que resultaron claves: los años setenta, con el impacto de la reforma financiera de la última dictadura militar y el proceso abierto en los noventa, con la aceleración de los procesos de centralización, concentración, extranjerización y privatización del sector.

Para el abordaje de las oleadas de innovaciones tecnológicas –atendiendo a la introducción de nueva tecnología y a los cambios en la organización del trabajo–,

37 Comunicado, 2° Plenario de Comisiones gremiales internas de bancos del grupo *Credit Agricole* (BERSA-Bisel-Comercial Israelita), s/ref.

38 Entrevista a Angélica, realizada el 10 de marzo de 2020 por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi.

39 Entrevista a Patricio. Entrevista realizada por Verónica Vogelmann y Silvia Simonassi el 1° de diciembre de 2021.

hemos recuperado un conjunto de testimonios de distintas generaciones de trabajadores y trabajadoras que ingresaron a la actividad en entidades ubicadas en la ciudad de Rosario y a la militancia sindical entre las décadas de 1950 y 2000. Estos testimonios formaron parte del *corpus* documental de una investigación más amplia que incluyó el acceso a diversas fuentes sindicales, empresariales, estatales y de la prensa local y nacional.

En el abordaje de las innovaciones y los cambios organizacionales de la década de 1970 se identificaron distintas oleadas de introducción de tecnología, que formaron parte de los recuerdos de los trabajadores sobre las características de la cotidianidad laboral. Sin embargo, estos relatos remiten a un *antes* en el cual las incorporaciones de tecnología aparecen desdibujadas frente a la magnitud de los cambios en curso desde la década del noventa y acelerados en el momento en que recordaban (algunos de ellos durante la pandemia de COVID). En esas entrevistas, las construcciones de los procesos de trabajo enfatizan las características propias de un trabajo de tipo manual, en el que la manipulación de planillas, calculadoras, sellos y *rollitos* de papel era la práctica habitual. La regulación de la temprana introducción de tecnología formó parte de la letra del Convenio Colectivo de Trabajo firmado en el año 1975, en el que se delimitaban categorías y adicionales salariales al personal afectado a las tareas de computación y se regulaba el trabajo nocturno para esas actividades.

Aunque las transformaciones en el sistema financiero y la metamorfosis del trabajo bancario producido a partir de los años noventa profundizaron las tendencias desplegadas en las décadas anteriores, esas tendencias se estructuraron sobre un veloz proceso de informatización que tuvo un impacto significativo en el entorno bancario. La acelerada introducción de innovaciones se inscribió en procesos de reestructuración más amplios que afectaron a vastos sectores de la industria, el comercio y los servicios. Para el universo bajo estudio, hemos mostrado que esos procesos implicaron la aparición de nuevas formas de disciplinamiento y control de las tareas, en particular en las áreas comerciales abocadas a la venta de servicios. Estos fueron los puestos y las tareas que cobraron relevancia en detrimento de otros que hasta ese momento habían sido centrales y considerados vertebradores del trabajo.

Esta metamorfosis implicó desafíos para activistas gremiales que buscaron articular, en los mismos lugares de trabajo, respuestas en torno a la defensa de derechos adquiridos, el encuadramiento de las tareas propias del trabajo bancario en el convenio del sector, la eliminación de la contratación a término y la defensa de las condiciones de salud y trabajo. Estas contiendas se articularon con disputas por el sentido de las innovaciones en curso. En esta dirección, los testimonios coinciden en afirmar que el propósito no residía en frenar la introducción de nuevas tecnologías, sino en el cuestionamiento de la orientación que su incorporación había adquirido hasta el momento. Hemos señalado el impulso ejercido por el activismo rosarino a la realización de campañas de concientización –destinadas tanto a las y los bancarios como a clientes y usuarios– mediante las cuales se procuraba subrayar el valor del trabajo bancario

frente a las innovaciones tecnológicas. Además, los esfuerzos de buena parte de la militancia estuvieron destinados a transformarlas en herramientas a disposición de las y los trabajadores para mejorar las condiciones laborales.

A pesar de las heterogeneidades regionales, del tipo y tamaño de entidades, del ritmo desigual y por momentos aparentemente desacompañado en el tiempo, todas cuestiones que dificultan cualquier intención de generalización, hemos aportado en el señalamiento de tendencias y procesos que caracterizaron las mutaciones en el mundo del trabajo bancario. La continuidad y nueva aceleración de los cambios en estos tópicos abren camino a futuras investigaciones que generen relecturas y aporten en la identificación de cambios y continuidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTUNES, R., 2011. La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y precariedad. *Nueva Sociedad*, n° 232, pp. 104-118.
- ARELOVICH, S., 2019. Exposición en La Bancaria Rosario [consultado 12 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.facebook.com/bancariarosario/videos/2372789959456137>.
- ASPIAZU, D., BASUALDO, E. & KHAVISSE, M., 2004. *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- BADALONI, L., SIMONASSI, S. & VOGELMANN, V., 2022. La Naranja en la trama de la historia de las luchas bancarias rosarinas (1987-2019). En S. Simonassi & V. Vogelmann (coords.). *Las bancarias y bancarios rosarinos en la historia gremial nacional (1955-2019)*. Rosario: Ediciones ISHIR/La Bancaria Rosario, pp. 272-443.
- BASUALDO, E. M., 2006. La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera. En E. M. BASUALDO & E. ARCEO. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, pp. 123-177.
- BASUALDO, V. & MORALES, D., 2014. *La tercerización laboral. Orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- CARMINATI, A., SCOPETTA, L. & TORRES, P., 2022. Los bancarios y bancarias rosarinas entre la radicalización, la represión y la democratización (1966-1987). En S. SIMONASSI & V. VOGELMANN (coords.). *Las bancarias y bancarios rosarinos en la historia gremial nacional (1955-2019)*. Rosario: Ediciones ISHIR/La Bancaria Rosario, pp. 141-271.
- CASOLA, N., 2025. *Las bancarias hacen historia*. Buenos Aires: Asociación Bancaria.
- Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo, 2017. Innovaciones tecnológicas y empleo en el sector bancario: análisis preliminar de impacto. *Documento de Trabajo*. Buenos Aires: UNSaM-CETyL.
- CIBILS, A. & ALLAMI, C., 2010. El sistema financiero argentino desde la reforma de 1977 hasta la actualidad. *Realidad Económica*, n° 249, pp. 107-133.
- DALLA TORRE, J. & FERREYRA, M. A., 2008. La reforma del sistema financiero en la Argentina, 1976-2000. *Confluencia*, n° 7, pp. 215-240.
- ESTERMANN, V., 2016. Cuando el sindicato se tiñe de género. El caso de la secretaria de Derechos Humanos, Género e Igualdad de la Asociación Bancaria Argentina en el período 2013-2016. Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- FERNÁNDEZ, V., LAUXMAN, C. & TEALDO, J., 2012. Sistema bancario y de producción en Argentina. *Revista Problemas del Desarrollo*, 170 (43), pp. 69-99.
- IGLESIAS, E., 2001. Calificaciones laborales y modalidades de empleo con la privatización del Banco de Santa Fe (1995-2000). V congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET.

- IGLESIAS, E., 2003. Aspectos Sociales de la organización del trabajo en el Banco de la Provincia de Santa Fe, 1990-2000. VI congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET.
- JINKINGS, N., 1995. *O mister de fazer dinheiro. Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário*: Sao Paulo: Boitempo Ed.
- KABAT, M. & FERNÁNDEZ, R., 2013. Las condiciones laborales de los trabajadores bancarios argentinos, 1940 a la actualidad. 11o Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. El mundo del trabajo en discusión: avances y Temas Pendientes.
- LAJER BARON, A., 2018. Reforma y contrarreforma. 1976-1991: de la liberalización a la crisis del sistema financiero. En M. ROUGIER & F. SEMBER, (coord.). *Historia necesaria del Banco Central de la República Argentina*. Buenos Aires: Lenguaje Claro, pp. 315-368.
- LAYÚS, M. (dir.), 2024. *Centenario de la Asociación Bancaria 1924-2024: de las primeras reivindicaciones a los logros consolidados y la historia de las seccionales*. Buenos Aires: Ed. del Pilar.
- NEFFA, J.C., 1993. El sector bancario argentino: el impacto de los cambios tecnológicos y estructurales sobre el trabajo y el empleo. *Documento de trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- RAMÍREZ, M. C., 2019. Organización del proceso de trabajo y condiciones laborales en el sector bancario de la Argentina *RevISE. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*. n°13, pp. 293-300.
- RODRÍGUEZ, G. & GASPARÍN, N., 2014. Reestructuración productiva y procesos de salud-enfermedad en el sector bancario. En G. RODRÍGUEZ (dir.). *La salud de los trabajadores: su relación con las nuevas formas de organización productiva en Rosario y su región*. Rosario: FHUMYAR Ediciones.
- SANCHES, A. T., 2012. Dimensões da difusão tecnológica no setor bancário, divisão do trabalho e ação sindical. *Cadernos Ceru*. 23 (1), pp. 31-60.
- SCHORR, M., 2012. La desindustrialización como eje del proyecto refundacional de la economía y la sociedad argentina, 1976-1983. *América Latina en la Historia Económica*. 19 (3), pp. 31-56.
- SIMONASSI, S. & VOGELMANN, V. (coords.), 2022. *Las bancarias y bancarios rosarinos en la historia gremial nacional (1955-2019)*. Rosario: Ediciones ISHIR/La Bancaria Rosario.
- Taller de Estudios Laborales, 2005. La reestructuración en el sector bancario: el impacto sobre los trabajadores y las respuestas posibles. *Informes del TEL*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- WAINER, A., & PERRONE, G., 2015. Transformaciones en el sector financiero durante la última dictadura militar (1976-1983). V Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios.
- WIERZBA, G., DEL PINO SUAREZ, E. & KUPELIAN, R., 2011. El sistema financiero argentino. La evolución de su régimen regulatorio desde la liberalización financiera. Impactos relevantes sobre el crédito y la economía real. Sexto Congreso Argentino de Administración Pública.