



Universidad Autónoma Metropolitana | **ztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**POSGRADO EN ESTUDIOS SOCIALES**

**LÍNEA DE ESTUDIOS LABORALES**

**Tesis para optar al título de Doctor en Estudios Sociales  
con línea de concentración en Estudios Laborales**

**Reestructuración y relaciones laborales  
en la banca colombiana**

**Director de Tesis: Enrique de la Garza Toledo**

**Por:**

**Juan Carlos Celis Ospina**

**México D.F., febrero de 2008**

**Dedico**

*A Rosario*

*A mi familia: Alejandra, Santiago, Diana, Ligia y Medardo*

*A las mujeres que con su solidaridad, cariño y aliento hicieron posible esta investigación: Nelcy, Marleny, Sara, Esperanza y Marisela*

## ***Agradecimientos***

A Enrique de la Garza Toledo cuya sabia dirección de esta investigación contribuyo de forma decisiva a potenciarme como nunca en el oficio de sociólogo

Al Posgrado de Estudios Sociales de la Universidad autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa, por su alto nivel académico puesto a mi disposición y porque con sus profesores y personal administrativo siempre estuvo atento de mi proceso en México

A la Universidad Autónoma Metropolitana cuyo apoyo institucional me hizo sentir como un mexicano, o mejor como latinoamericano

A mis profesores: Hugo Zemelman, Marcela Hernández Romo, Carlos Salas, Roció Guadarrama, de los cuales recibí oportunos aportes para aprender investigando

A mis lectores: Ignacio Gatica y José Alfonso Bouzas de los cuales recibí su sabio concepto y reconocimiento en la comunidad académica de los estudios laborales latinoamericanos

A mis compañeros de posgrado, doctorado, talleres y seminarios que hicieron reconfortable intelectual y afectivamente mi estadía en México

A Ramiro cuyo apoyo y solidaridad esta por encima de lo que uno puede esperar de un revolucionario de verdad

A la Unión Nacional de Empleados Bancarios, la Asociación Colombiana de Empleados Bancario, el Sindicato de trabajadores de Bancolombia, el sindicato de trabadores del BBVA, por el apoyo recibido, pero también porque podrán darle el sentido de proyección estratégica que esta investigación busca

A todos mis entrevistados porque de ellos también es la autoría de esta investigación

A la Cooperativa financiera Confiar no sólo por su apoyo, sino también por su confianza, en cabeza de Oswaldo León Gómez y de gente de Confiar como Mary Elcy Mejía, Elizabeth Castaño y Martha Lucia Restrepo

Al Centro de Investigaciones y Educación Popular, por su apoyo en acceso a información valiosísima, que a través de personas como Luz Ángela

Herrera, Álvaro Delgado, Alejandro Cadena me fue suministrada no sólo con profesionalismo sino también con el afecto que se le ofrece a un amigo

A Tuga del cual cada vez aprendo más sobre la categoría de amistad y del arte de escribir

A la Red de Estudios del Trabajo de Colombia porque esta investigación hace parte de su cotidiano tejer comunidad de saberes

A la Escuela Nacional Sindical por la información suministrada de su centro de documentación, y por que pese a las diferencias considero un proyecto en el cual podré incidir a favor de la revitalización del movimiento social de los trabajadores colombianos

A Mauricio quien desde su posición de dirigente político ha proyectado éste esfuerzo intelectual hacia la transformación democrática y socialista de Colombia

A la Corporación Nuevo Arco Iris – Capítulo Antioquia por darme la mano durante todo este proceso

A Marco y Carlos Gerardo porque me supieron apoyar a tiempo, así como a al postgrado en sicología y educación de la Universidad Autónoma de Queretaro que me brindo la mano en la etapa final de la investigación

A la Fundación Universia – Banco Santander que apoyo el último tramo de la investigación

A José, Carlos Mario, Patricia, Víctor, Jairo, Laurita, Juan, Jonny, Beatriz, Edwin, Oscar y Daniel por su amistad y confianza en este proyecto

A Rafael, Juan Guillermo, Mónica, Carlos Iván, Jaime, Oscar Iván, Martha, Mario, Aimer, Catalina, Alejandra, Miryan y Jair que me han hecho sentir perteneciente a las nuevas generaciones de intelectuales colombianos

A Teodoro, Roberto, Daniel, Hedaldid, José Luis y Clarita por su solidaridad

A México y su gente por la generosidad latinoamericanista

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
Planteamiento del problema.....	8
La metodología de reconstrucción y su uso en la presente investigación..	22
Universo de observación y selección de casos estudiados .....	31
Las partes y capítulos constitutivos de la tesis .....	35
PARTE 1. REFERENTES TEÓRICOS .....	40
Capítulo 1. La articulación histórica de estructura-subjetividad-acción como propuesta para la reconstrucción conceptual y el análisis .....	41
1.1 La problemática de la subjetividad en la tradición de las ciencias sociales .....	42
1.2 Las teorías de la agencia .....	52
1.3 La fórmula estructura-subjetividad-acción como forma de razonamiento para el estudio de procesos históricos.....	61
1.3.1 Concepción de la realidad en la metodología de reconstrucción .....	62
1.3.2 Estructura, subjetividad y acción, reconceptualización y propuesta de articulación histórica .....	63
1.3.2.1 Sujeto .....	64
1.3.2.2 Subjetividad.....	67
1.3.2.3 Estructura .....	81
1.3.2.4 Acción.....	83
1.3.2.5 La articulación histórica de estructura-subjetividad- acción.....	84
Capítulo 2. Las teorías de reestructuración productiva y el concepto de configuración sociotécnica.....	91
2.1 Las teorías del postfordismo.....	93
2.2 El debate sobre el proceso de trabajo .....	100
2.3 Las nuevas síntesis.....	103
2.4 La investigación internacional sobre reestructuración productiva y relaciones laborales en la banca .....	111
2.5 La propuesta de las configuraciones sociotécnicas para el estudio de la reestructuración en la banca.....	123

Capítulo 3. Construcción social de las relaciones laborales .....	127
3.1 Conceptos.....	129
3.2 Contextos y conceptos .....	143
3.3 Grandes problemas contemporáneos de los estudios de las relaciones laborales .....	145
3.4 Hacia un concepto de construcción social de las relaciones laborales .....	149
<b>PARTE 2. TRES CASOS DE REESTRUCTURACIÓN Y DE CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN LA BANCA COLOMBIANA.....</b>	<b>157</b>
Capítulo 4. Breve reseña de la dinámica de la banca colombiana entre 1990 y 2006.....	158
4.1 Antecedentes .....	158
4.2 La banca en la economía colombiana entre 1990 y 2006.....	163
4.3 La concentración bancaria en Colombia.....	171
4.4 Eficiencia administrativa y gastos laborales en los bancos colombianos .....	175
4.5 Sindicalismo en la banca colombiana.....	179
Capítulo 5. Bancolombia.....	190
5.1. Reestructuración productiva y reajuste de las relaciones laborales entre 1990 y 1999.....	193
5.1.1 Entre 1990 y 1994: Primeros pasos hacia la flexibilidad funcional con incipiente automatización y redefinición de las relaciones entre la gerencia y Sintrabancol.....	196
5.1.1.1 Primeros pasos hacia la flexibilidad funcional e incipiente automatización .....	198
5.1.1.2 Primer impulso al recambio del perfil del empleado bancario y remezón en la relación de la gerencia con Sintrabancol.....	207
5.1.2 Reprivatización del Banco de Colombia y acentuación del proceso de reestructuración.....	219
5.1.3 1997 a 1999: transición de dos marcos de relaciones laborales hacia su unificación.....	229
5.2 Lucha hegemónica por la redefinición del orden laboral en el entrecruce de fusiones y reestructuración hacia la banca universal .....	250

5.2.1 Innovación permanente de la tecnología, los productos y la reorganización del trabajo .....	253
5.2.2 Profundización de la aplicación de las prácticas de GRH.....	265
5.2.3 Redefinición del campo de las relaciones laborales.....	279
5.2.3.1 La negociación colectiva no toca la reestructuración...	279
5.2.3.2 Los comités paritarios y la agenda laboral: espacios permanentes de tensión entre la bilateralidad y unilateralización de las relaciones laborales .....	285
5.2.3.3 Unilateralización de otras zonas de las relaciones laborales.....	292
5.3 Conclusiones .....	295
Capítulo 6. Banco Popular .....	303
6.1 Para privatizar: reducir costos laborales, poder al sindicato y marchitar al banco (1990-1996) .....	304
6.2 Renovación tecnológica, reorganización del trabajo e intensificación del conflicto laboral, entre finales de 1996 y el 2006 .....	324
6.2.1 Renovación tecnológica, multifuncionalidad e intensificación del trabajo con resistencias de los trabajadores .....	327
6.2.2 Introducción parcial y gradual de prácticas de gestión de recurso humano .....	339
6.2.3 Intensificación del conflicto en la negociación colectiva.....	343
6.3 Conclusiones .....	355
Capítulo 7. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-Colombia .....	360
7.1 Entre 1990 y 1996: transformación del banco hacia la multibanca y tensión en las relaciones laborales por la adecuación para la venta	362
7.2 Tras la adquisición por el BBV: reestructuración y viraje en las relaciones labores para adecuarlo a los parámetros de la transnacional.....	377
7.2.1 Los procesos de reestructuración para adecuar al BBV-Banco Ganadero a los parámetros de la transnacional.....	382
7.2.2 Ante el obstáculo para la reestructuración de las relaciones laborales heredadas, viraje en la estrategia del banco frente a los sindicatos .....	406
7.3 Conclusiones .....	426
Conclusiones .....	432
Bancolombia .....	436

Banco Popular .....	444
BBVA-Colombia.....	448
La divergencia y su explicación al comparar los tres casos .....	453
Reflexiones finales .....	475
ANEXO. Diseño de los instrumentos de producción de información.....	481
1. Matriz de producción de la información .....	484
2. Los instrumentos de producción de información .....	498
Guía de entrevista a líderes sindicales de la banca colombiana .....	500
Guía de entrevista al gerente de la división de relaciones laborales de Bancolombia .....	510
Guía de grupo focal con empleados de Bancolombia .....	514
Guía de grupo focal con empleados del Banco Popular.....	516
Bibliografía .....	517
Otras fuentes no bibliográficas .....	541
1. Periódicos.....	541
2. Convenciones colectivas de trabajo y pacto colectivo.....	541
3. Actas y otros documentos de los bancos estudiados .....	544
4. Entrevistas.....	545
Bancolombia.....	545
BBVA-Colombia .....	546
Bancafé .....	547
Banco Popular .....	547
Banco Santander .....	548
Banco de la República.....	549
Caja Agraria.....	549
Asobancaria.....	549
5. Bases de datos .....	549



## INTRODUCCIÓN

En esta introducción hemos decidido acompañar la exposición del problema de investigación de la metodología y el abordaje del objeto de estudio, pasando por la forma en que se concibieron los instrumentos de producción de información y se utilizaron en la resolución del problema. Nos detendremos en el objeto de estudio, describiendo brevemente el universo de observación, la forma y definición de la selección de los casos estudiados, señalando las limitaciones que tuvo la investigación en el abordaje de su referente empírico y, por último, cerraremos con la presentación de la estructura en apartados que le hemos dado a la exposición de la tesis.

### **Planteamiento del problema**

A raíz de los procesos de globalización económica de las tres últimas décadas, los estudios sobre las relaciones laborales han planteado, entre otros, el debate sobre la tendencia a la convergencia o la divergencia de éstas; autores como Charles Katz y Owen Darbishire (1998 y 2000) le han dado una relevancia teórica y empírica y están entre sus principales impulsores. En lo teórico observan cómo algunos autores defienden las tesis de la convergencia internacional de las relaciones laborales, entre los que se destacan, de un lado, los que argumentan a favor de la japonización y de otro quienes lo hacen a favor de la norteamericanización. Los que defienden las tesis de la japonización, como los autores de *La máquina que cambió el mundo*, James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos, afirman que la conjunción de relaciones laborales, prácticas de producción y organización del trabajo del modelo japonés, generan un desempeño económico superior al prestar gran atención a la calidad y a la flexibilidad, con costos relativamente bajos, y que por ello las distintas economías del

mundo acogerán un modelo de relaciones laborales más centradas en las empresas, con estructuras de negociación muy descentralizadas, formas de organización basadas en el trabajo en equipo, al menos para el núcleo de la fuerza de trabajo. En cuanto a quienes defienden las tesis de la convergencia hacia el estilo norteamericano, como Paul Krugman, señalan que el crecimiento del empleo en Estados Unidos, en contraste con el aumento del desempleo en Europa, llevará a que los países europeos acojan el modelo norteamericano, que propone un mercado de trabajo flexible y unos mercados de productos desregulados que, según argumentan, serían las ventajas competitivas centrales, así como la extrema flexibilidad de fuerza de trabajo y las prácticas de gestión de recursos humanos que se produjeron con la reingeniería de las prácticas gerenciales que forjaron el modelo norteamericano y que a su vez estarían proyectándolo por el mundo (Katz y Darbishire, 1998: 8).

El debate de las dos tendencias de convergencia, recupera el que dio origen a la corriente de estudios de las relaciones laborales, conocido como la *Escuela de las opciones estratégicas de los actores*, —principios de la década de 1990— en la que se inscriben las investigaciones y teorizaciones de Katz y Darbishire. El debate en referencia se asimila al surgido frente a las tesis sostenidas por los fundadores del estudio de las relaciones laborales como subdisciplina, los norteamericanos John Dunlop y Clark Kerr, en especial con las tesis sostenidas por éstos en conjunto con Frederick Harbinson y Charles Myerds en el libro *El industrialismo y el hombre industrial* —principios de la década de 1960—, donde están los orígenes de las tesis de la convergencia de las relaciones laborales. Este debate es aún más específico en la obra de John Dunlop quien tuvo un dominio evidente en los estudios de la relaciones laborales, especialmente en Estados Unidos, desde la década de 1950 hasta bien entrada la de 1980.

Para los autores de *El industrialismo y el hombre industrial*, la industrialización llevaría hacia la ‘estructuración común’ de la fuerza de trabajo entre los países y al interior de cada uno de ellos (Kerr, et. al., 1963). El problema central de las relaciones laborales no era, para ellos, el ya clásico en la sociología —no sólo en Marx, sino también en Weber y Durkheim— de la confrontación entre el capital y el trabajo, sino la estructuración de la fuerza de trabajo; es decir, la forma en que se contrata, desarrolla y mantiene, siendo ésta la tarea cotidiana de las relaciones laborales en todas partes (1971: 591). Los autores norteamericanos consideraban que para inicios de la década de 1960 los sistemas de relaciones industriales y relaciones laborales reflejaban una gran diversidad, debido a que cada uno se inició en períodos históricos diferentes, pues correspondían a distintas etapas y velocidades del desarrollo económico de los países, y suponían culturas preindustriales totalmente diferentes (1963: 245). Así mismo tomaban relevancia para la explicación de la diversidad, los contextos, en cuanto características tecnológicas del lugar de trabajo y de la comunidad laboral, los imperativos de los mercados de los productos y la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad. Y según una perspectiva estructural-funcionalista, de cuño parsoniano, el sistema se mantiene unido por una cultura o entendimiento compartido por todos los actores, otorgándole cohesión al sistema en tanto un conjunto de normas rige el comportamiento de los actores (Dunlop, 1978: 21ss). Pero entre los actores de las relaciones laborales, Kerr, Dunlop, Harbinson y Myers le asignan a los gerentes industriales, públicos o privados, y a los técnicos y otros profesionales —en otras palabras a la clase media—, un papel central en la dirección de la industrialización, mientras que los trabajadores y sus organizaciones no ejercerían influencia en el curso de la misma (Kerr et. al., 1963: 37). Pero el reconocimiento de la diversidad de los sistemas de

relaciones industriales y de relaciones laborales, y de cierto papel a algunos actores, llega hasta el periodo de industrialización en que se teorizó, pues Kerr y compañía pronosticaron que la cristalización de la industrialización generaría de forma progresiva una normatividad que regiría a los sujetos y estabilizaría las relaciones industriales y laborales, de tal forma que éstas convergerían en las distintas sociedades industriales.

La escuela de las opciones estratégicas de los actores que busca continuar, a principios de la década de 1990, la tradición inaugurada por Dunlop y Kerr, se encuentra con las limitaciones propias de la matriz estructural-funcionalista de la teoría de aquéllos, pues desconoce el carácter histórico de las relaciones laborales; asigna un papel muy restringido a los actores en la definición de la direccionalidad de las relaciones laborales, y supone el consenso, dejando de lado cualquier acercamiento a los conflictos que se presentan en las relaciones laborales. Sin entrar en los detalles que presentaremos en el capítulo correspondiente a los conceptos de relaciones laborales, los teóricos de la escuela de las opciones estratégicas de los actores, elaborarán una propuesta teórica integradora de acciones institucionales y opciones estratégicas, colocándolas en una perspectiva histórica que crean puntos de partida o condiciones de fondo diferentes para generar, obstruir o propugnar el cambio (Locke y Kochan, 1995: 379).

En lo empírico, con el arsenal conceptual de la escuela de las opciones estratégicas de los actores, Katz y Darbishire emprenderán, hacia finales de la década de 1990, una amplia investigación comparada de las relaciones laborales en Australia, Alemania, Italia, Japón, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos en los sectores automotriz y de telecomunicaciones. Los investigadores de las relaciones laborales de Cornell y Oxford, encontraron semejanzas en las relaciones laborales entre

los países estudiados, tales como la tendencia a la descentralización de las relaciones laborales y una mayor comunicación directa entre trabajadores y gerencia. La primera vinculada al declive de la negociación por rama de industria y la segunda por la extensión de prácticas de gestión de recursos humanos (1998: 11s), pero sin que ello se haya convertido en una nueva y simple convergencia internacional de las relaciones laborales (1998: 25). Por el contrario encuentran una gran divergencia de las relaciones laborales entre los países. Los autores anglosajones realizan su estudio comparado a través de la noción de modelos de 'prácticas de trabajo' dentro de las empresas, que agrupa y combina las siguientes dimensiones: forma de toma de decisiones, remuneración, organización del trabajo, estructura de negociación, estabilidad y carrera laboral. Entre los modelos de prácticas de trabajo, los autores distinguen cuatro en expansión: bajos salarios, gestión de recursos humanos, orientación japonesa y grupos articulados (1998: 9ss). Con la comparación comprueban que se presentan divergencias y mixturas de modelos entre los países estudiados, debido a la influencia de las instituciones de relaciones laborales y mercado de trabajo, así como por el grado de sindicalización en cada país (1998: 13 y 25).

Katz y Darbshire observan además que de la tendencia a la divergencia entre países, predominan las tendencias a la divergencia al interior de los mismos países y sectores estudiados. El aporte de su estudio a estos niveles ha sido identificar tanto factores que contribuyen al crecimiento de la divergencia, como aquellos que limitan la variación de las relaciones laborales. Podemos resumir los factores de la divergencia diciendo que se encuentran en relación al nivel diferenciado de capacidad de negociación de las gerencias con los sindicatos, los procesos de flexibilización de la fuerza de trabajo, así como de la discrecionalidad para la toma de decisiones de las direcciones de las empresas frente a los procesos de

reestructuración productiva, la incertidumbre vinculada a estos procesos, y la descentralización de la autoridad gerencial, conjugada con el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones comerciales y de producción. De otra parte los factores limitantes de la variación identificados tienen que ver con el grado de coordinación efectivo entre los procesos de negociación descentralizados y las estrategias adoptadas (1998: 16ss). Con todo e identificar la influencia de las instituciones del mercado de trabajo y la dinámica empresarial en los constantes cambios de las relaciones laborales, los autores consideran que el avance es aún limitado frente a la comprensión del porqué y el cómo de la divergencia de las relaciones laborales (1998: 25).

Ampliar la comprensión del porqué y el cómo de la divergencia de las relaciones laborales, propósito central de la presente investigación, nos ha implicado un reto metodológico y teórico. En el plano metodológico se supera la mera verificación de una teoría preexistente, como en la metodología hipotético-deductiva, y se propone una metodología reconstructiva como la propuesta por Hugo Zemelman, donde, en lo particular, se enfrentan los límites de la propuestas teóricas de estudio de las relaciones laborales, en particular la de las opciones estratégicas de actores y de las teorías de la reestructuración productiva, en especial la de los modelos productivos, colocando los constructos teóricos procedentes de esos dos campos con la problemáticas de las teorías de la agencia, que desde la sociología han buscado superar el estructuralismo que dominó a esta disciplina entre las décadas de 1950 y principios de la de 1980, y que ha influido a varias de las teorías de las relaciones laborales y la reestructuración productiva. En ese diálogo con las teorías de la agencia se recupera el lugar de los sujetos y las subjetividades, para dar sentido a la acción social, pero sin desconocer que las estructuras presionan o

posibilitan a los sujetos hacia dicha acción, siendo la subjetividad una mediación interpretativa de dichas presiones y posibilidades.

Sobre la metodología nos extenderemos más adelante en esta misma introducción. En cuanto a la reconstrucción del concepto de relaciones laborales en términos del reconstructivismo y de las teorías de la agencia, le destinamos un capítulo, lo mismo que asignamos un capítulo a las teorías de la reestructuración productiva. Pero en lo que respecta al planteamiento del problema, nos interesa ubicar que la polémica sobre la convergencia o la divergencia también se ha presentado en temas correlacionados, como el de la organización del trabajo (Trejos, 2003) y de los modelos de producción (Boyer y Freyssenet, 2001), (De la Garza, 2006a y 1999a), que giran alrededor de la pregunta de si las fuerzas del mercado promueven la conformación a nivel mundial de un modelo de producción, sean éstas *lean production*, toyotismo, postfordismo u otros, sin que influyan en su variabilidad los sujetos laborales e instituciones locales (De la Garza, 2006a: 13).

La polémica de convergencia o divergencia en los modelos de producción, a nuestro juicio complementa el propuesto para la investigación comparada de las relaciones laborales. Esto porque en las elaboraciones de autores como Katz y Darbshire se observa una carencia de un concepto con un alcance adecuado a sus pretenciosas investigaciones en torno a los procesos de reestructuración productiva, que ayude a profundizar en la comprensión del porqué y el cómo de la divergencia de las relaciones laborales. Esto toda vez que un concepto como el de modelo productivo en el ámbito de las empresas, más allá de su vinculación con otros niveles de realidad a través del concepto de modo de crecimiento, o de la forma en que enfrenta la competencia a través del concepto de estrategia de ganancia, que bien pueden ser objeto de debate en cuanto a su

determinismo sobre el modelo de producción, nos interesa destacar que con él se articulan diferentes dimensiones intervinientes en los procesos de reestructuración productiva, que según Boyer y Freyssenet, en sus estudios comparados a nivel mundial por un largo periodo de la industria automotriz serían: política-producto, la organización productiva y la relación salarial (2001: 23), o que en el enfoque de configuración sociotécnica propuesta por De la Garza, y acogido por la presente investigación, serían: arreglo tecnológico, cultura laboral, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo, gestión de la mano de obra, y que según la misma concepción de configuración propuesta por este autor, podría estar abierta a otras dimensiones y/o a redefinir las propuestas en sus contenidos y relaciones (2001a y 1999a).

El estudio de la banca implica una problematización adicional hasta ahora planteada a través de los estudios guiados por el concepto de modelo productivo o la propuesta de análisis de configuración sociotécnica, y es el hecho de que se trata de una actividad donde los procesos de trabajo son hegemonizados por el trabajo inmaterial, con la característica especial de que el proceso de objetivación de producción del servicio se da de manera automática en otro sujeto, el cliente, y no en un objeto separado del trabajador y el cliente, característico en la industria manufacturera. Este elemento agrega una problemática a la reestructuración productiva y a las relaciones laborales, al perfilarse a los clientes como un sujeto interviniente en los procesos productivos y no como objetos de este proceso, como pudieran pretender ciertas corrientes de la administración y el mercadeo. Antes que señalar las posibles formas que asume la intervención del cliente en los procesos de reestructuración y de relaciones laborales, lo que interesa en la definición del planteamiento del problema es señalar cómo el acumulado de conceptos creados desde la perspectiva de los modelos de producción y la configuración sociotécnica, tienen como



referencia fundamental la industria manufacturera, y algunos pocos casos en que son usados para analizar servicios como los supermercados o las cadenas de comidas rápidas, los cuales pese a presentarse una importante presencia de la incidencia en el proceso de trabajo del cliente, contienen especificidades que lo diferencian en puntos relevantes de la actividad bancaria, lo que nos aleja de la posibilidad de usar para ésta los conceptos contruidos para designar los modelos productivos en esos servicios.

La conjunción de la polémica de la convergencia o la divergencia de las relaciones laborales y de los modelos de producción, nos lleva a plantear de una forma hasta ahora no hecha en las investigaciones alrededor de dicha polémica, relaciones laborales y modelos productivos, o más precisamente para la presente investigación, configuraciones sociotécnicas. Esto porque hasta ahora se han realizado importantes investigaciones comparativas entre países sobre el problema de la incidencia mutua de relaciones laborales y cambio tecnológico, donde se destaca la investigación *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, y que compara los procesos que en este sentido se dieron en la banca a finales de la década de 1980 en Suecia, Reino Unido, Italia y Japón (Ozaki, 1993), o de la incidencia de los mercados bancarios, las instituciones y el cambio tecnológico sobre las relaciones de empleo (encadenamiento de relaciones laborales y prácticas de gestión de recursos humanos) en la banca, que en una importante investigación de finales de la década de 1990, (*From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*) compara la banca de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido, Italia, Francia, España y Alemania (Regini, Kitay y Baethge, 1999), explícitamente en la misma perspectiva de la polémica de la convergencia o la divergencia de relaciones laborales impulsada por la escuela de las opciones estratégicas de los actores. En ambas investigaciones una de sus principales limitaciones es la de no contar con conceptos que articulen las diferentes

dimensiones sociotécnicas que entran en juego en los procesos de reestructuración productiva, y de esta manera sus conclusiones se limitan a aspectos muy parciales de dichos procesos.

Esta investigación continúa la línea de indagaciones que ha tenido importantes hitos en las investigaciones sobre las relaciones laborales en la banca coordinadas por Ozaki (1993) y, Regini, Kitay y Baethge (1999), otorgándole relevancia al estudio de la banca, por tratarse de una actividad estratégica en la economía contemporánea que, entre las actividades de producción de servicios, se encuentra como la que más desarrolla: permanentes procesos de innovación de sus configuraciones sociotécnicas; desarrollos constantes de tecnologías de procesos y de la información (computacional y de telecomunicaciones) que facilitan el rápido ajuste de transacciones monetarias, reduciendo los riesgos del comercio de dinero, facilitan la comprobación de la solvencia y la identidad de las partes de las transacciones; revalorización creciente del cliente, al crear de forma incesante productos para ofrecerle y volcando progresivamente sus acciones hacia éste; integración creciente de los procesos de trabajo, al totalizar tarea comercial con la de apoyo administrativo; transición de la banca especializada a la banca universal; mejoramiento de servicios e imagen corporativa; gran concentración de la propiedad a nivel internacional en un cada vez más reducido abanico de bancos transnacionales; inmensa volatilidad de los mercados bancarios asociados a la financiarización de la economía en el periodo actual del capitalismo neoliberal; amplia desregulación en los distintos países y a nivel internacional de la actividad bancaria; y en asocio con una presencia decreciente de sindicatos en diversos de países (Bouzas, 2003; Bueno y Rodríguez, 1990; Gourlay y Pentecost, 2002; Heertje y Artus et. al., 1988; OIT, 1993 y 2001; Orienta, 1996; Pérez, 2005; Quiñones, 2004). Dichas características proporcionan un especial interés a los estudios sobre

relaciones laborales y reestructuración productiva en términos de convergencia o divergencia de configuraciones de relaciones laborales y sociotécnicas, al ser una actividad de producción de servicios que se encuentra expuesta a múltiples presiones globales de rápida difusión, y que podría significar, para los defensores de las tesis de la convergencia, un excelente campo de investigación para demostrar las tesis, así como, para los que postulan la mayor tendencia a la divergencia, un reto para poner a prueba sus construcciones teóricas.

El anterior recorrido por la problematización de la convergencia o la divergencia de las relaciones laborales y modelos de producción, nos habilita para concretar el problema de la investigación objeto de la investigación de la tesis que desarrollamos entre inicios de 2005 e inicios de 2008. El objeto de estudio está delimitado a la banca colombiana entre 1990 y 2006. Para tal fin seleccionamos tres bancos tal y como lo exponemos y justificamos más adelante en esta misma introducción. La coyuntura de arranque está marcada por la liberalización financiera posibilitada por la expedición de la Ley 45 de 1990, la cual permitió que los propietarios extranjeros obtuvieran más del 49% de las acciones de los bancos, cifra permitida hasta entonces, y además introdujo el concepto de multibanca, que permitió diversificar ampliamente los productos bancarios. En ese mismo año se expidió la Ley 50 que desregulaba el mercado laboral y permitía a los empresarios flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo. Ambas reformas presionaron y posibilitaron a los bancos colombianos hacia procesos de reestructuración de la producción de sus servicios para hacerse más eficientes y eficaces, en un mercado bancario que se insinuaba crecientemente progresivo, y en un país con una baja tasa de bancarización y, por lo tanto, con un amplio potencial de clientes por ganar. Otras presiones estructurales que marcaron el periodo estudiado fueron la extensión de la liberalización a través de distintas

leyes, la reprivatización de bancos nacionalizados en la segunda mitad de la década de 1980 y privatización de la banca de fomento, que se extendió durante la década de 1990 y principios del siglo XXI, además de que el amplio desempleo profesional facilitó a los empresarios bancarios emprender procesos de recambio del perfil de sus empleados.

Con estas presiones estructurales, la investigación se propuso explicar por qué y cómo se conformó una diversidad de configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales, salvo en algunos aspectos donde se presentaron convergencias, como comprobamos en los tres bancos estudiados. En busca de esa explicación, además del eje de análisis de la polémica de convergencia o divergencia, definimos otros dos ejes: el de la fórmula de estructura-subjetividad-acción propuesta por las teorías de la agencia, y el del estudio del proceso histórico de las relaciones laborales, vinculado a las reestructuraciones productivas en la perspectiva de la metodología de reconstrucción. De ahí que comprendamos el periodo, en cada uno de los casos, como una sucesión de coyunturas, conformándose subperiodos, donde analizamos las presiones y posibilidades estructurales, en buena parte semejantes a los distintos bancos, que son filtradas en cada caso por las mediaciones que realizan los sujetos interactuantes en el campo de las relaciones laborales a través de sus procesos de dar sentido se pasa a la acción, a la vez que ésta se revierte sobre las estructuras y las subjetividades, generando un futuro relativamente abierto aunque acotado por las estructuras pertinentes en cada caso y momento, así como la misma interacción entre los actores concurrentes.

En cada uno de los bancos, además de las presiones y posibilidades estructurales comunes a ellos, se presentaron particularidades durante los distintos procesos de reestructuración productiva, que tienen que ver con las estructuras particulares que en cada caso precedieron al periodo

estudiado, pero donde los actores, en su toma de decisiones e interacción, dan direccionalidad dentro de los respectivos espacios de posibilidades para la acción viable. Y esto cuando los mismos actores de las relaciones laborales de la banca colombiana presumen que el aumento de poder de las administraciones, el declive de los sindicatos bancarios, los cambios tecnológicos en las instituciones bancarias que responden a estándares de servicios, productos y atención al cliente, fijados por la creciente competitividad, harían que las relaciones laborales supuestamente tendieran hacia la convergencia.

De esta forma el problema de explicación de un fenómeno empírico se convierte en una problemática teórica, pues desde el enfoque de las teorías que buscan una correlación entre estructura, subjetividad y acción para las explicaciones, las coacciones y/o posibilidades estructurales por sí mismas no son suficientes para explicar el rumbo que toman los procesos sociales, y se preguntan por cómo los sujetos, sus procesos de dar sentido y sus acciones intervienen en la definición de las direcciones que, para nuestro caso, toman las relaciones laborales y las configuraciones sociotécnicas. En este enfoque las presiones y posibilidades estructurales vinculadas con los procesos de reestructuración generan un espacio de posibilidades para las acciones viables, en la que los sujetos, a través de sus procesos de dar sentido, deciden o no la acción. En las subjetividades intervienen elementos de tipo estético, moral, cognitivo y sentimental no reducibles a una racionalidad instrumental, tipo medio-fin, que además presume basarse en un conocimiento objetivo y total de la dinámica de la realidad.

La acción de los sujetos participantes en las relaciones laborales, no sólo está limitada por estructuras, sino que es intersubjetiva y se desenvuelve entre consensos y conflictos, cooperación y antagonismo, consentimiento y

resistencia, en permanente tensión; o más precisamente se inscriben en un conflicto estructurado, definiendo permanentemente una correlación de fuerzas que se proyecta en el espacio de posibilidades para la acción viable, que en este caso es el campo de las relaciones laborales.

En esta perspectiva se realza el papel que en lo local y en el piso de los bancos y lugares de trabajo, juegan los sujetos para filtrar las presiones globales en la direccionalidad de las configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales. En tal sentido combinamos el análisis de las presiones estructurales globales y locales, con el de las interacciones y procesos de dar sentido entre los sujetos intervinientes en las relaciones laborales.

Por lo expuesto y habiendo establecido en los inicios de la investigación de que las configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales en los bancos estudiados eran divergentes, la pregunta problematizadora que guía la investigación, ha sido: ¿Cómo explicar la tendencia a la divergencia de las relaciones laborales y de las configuraciones sociotécnicas resultantes de los procesos de reestructuración productiva en la banca colombiana?

Han surgido como preguntas complementarias otras dos, una interroga la utilización de la propuesta de configuración sociotécnica para dar cuenta de los resultados a este nivel, en una actividad de producción de servicios donde no se ha utilizado (¿de qué manera usar la propuesta de configuración sociotécnica para la conceptualización de la producción de servicios en la banca?) y la otra los referentes teóricos para enfrentar al análisis de las relaciones laborales (¿cómo reconstruir el concepto de relaciones laborales donde se reconozca la dinámica de estructura-subjetividad-acción en procesos históricos?).

Tanto la pregunta central como las complementarias no refieren el simple asunto de elección de una o varias teorías existentes en el repertorio de los estudios laborales, sino que significan el reto metodológico de reconstrucción de teoría a partir de ir y volver al estudio de la realidad, pero sin desconocer los acumulados teóricos, colocando en diálogo teorías propias de la fundamentación de la acción social como las de la agencia y las de alcance medio, como las de reestructuración productiva o las de relaciones laborales. En razón de esto la investigación recurrió a la metodología de reconstrucción propuesta por Hugo Zemelman y complementada por el enfoque configuracional de Enrique de la Garza que, de forma sintética, exponemos a continuación.

### **La metodología de reconstrucción y su uso en la presente investigación**

La presentación sintética de la metodología utilizada la hacemos a reserva de una exposición más extensa que se realiza en el primer capítulo, donde utilizamos la metodología de reconstrucción para, a partir de la problemática de la doble hermenéutica, algunas teorizaciones de la subjetividad y las teorías de la agencia, realizar una propuesta de conceptualización de sujeto, subjetividad, estructura, acción y la articulación histórica de éstos, adecuándola al problema de investigación y la lectura y uso de las teorías de reestructuración productiva y relaciones laborales. Además dedicamos el anexo al diseño de los instrumentos con que se abordó el objeto de estudio.

La metodología de reconstrucción nos permitió ir desde una lectura crítica de la teoría, pasando por la elaboración de los instrumentos de producción de información, hasta la reconstrucción articulada de la realidad estudiada en vinculación con reflexión teórica problematizada. Esta metodología

marca una fuerte diferenciación con el método hipotético deductivo, donde la teoría tiene como función explicar lo particular a partir de la ley universal o de la hipótesis (o sistema de hipótesis) deducidos de la teoría. Hugo Zemelman propone como alternativa, hacer un uso no deductivo de la teoría o, mejor, reconstructivo en función de la propia realidad. Se inicia con el problema problematizándolo y abordándolo a través de la desarticulación de conceptos, para luego hacer una selección de conceptos ordenados; se sigue con una descripción desarticulada y luego con otra articulada a modo de reconstrucción de teoría, ya sea cambiando la definición de conceptos, modificando la relación entre conceptos, o añadiendo nuevos conceptos y relaciones a una teoría (Zemelman, 1992). En este punto resulta muy sugerente la diferencia que establece Zemelman entre pensar teórico y pensar epistémico, entre concepto y categoría. Mientras el pensar teórico se sustenta en teorías cristalizadas, con su red de conceptos con contenidos y relaciones entre éstos y definidos en la teoría, el pensar epistémico se sustenta en categorías sin un contenido conceptual predefinido que abre horizontes para la investigación y la teorización (Zemelman, 2005).

Para el reconstructivismo la realidad social no está sujeta a leyes universales que actúan al margen de la voluntad de los sujetos (pensamiento que es propio del positivismo), en cambio, sí se reconocen las tendencias que pueden o no volverse reales en función de los sujetos y sus acciones. Se trata de una crítica al estructuralismo, pero sin negar el concepto de estructura, sino abriéndolo a la acción de los sujetos, lo que implica identificar las estructuras pertinentes al problema y al objeto; en seguida se buscan las formas como se conectan con subjetividades, es decir con los procesos de dar sentido con la que los sujetos van a la acción; y cómo la acción se revierte sobre estructuras y subjetividades. Esta perspectiva se encuentra muy en el tenor de la problemática de las



teorías de la agencia (Bourdieu, Giddens, Habermas), que abordaremos en detalle como parte de nuestros referentes teóricos.

El reconstructivismo invita a producir teoría de otra forma, a referenciarse teóricamente en otros términos, con base en lo cual De la Garza propone un uso de la categoría de configuración como aporte a la metodología reconstructivista. La configuración como contorno del objeto, límite entre sistema y no sistema, no denota una forma de relación específica sino un conjunto de relaciones que definen a un objeto y, en ese sentido, es también una alternativa al concepto de sistema. Así se parte de la posibilidad de desarticular conceptos de sus relaciones en las teorías originales, considerando que existen relaciones fuertes o débiles entre conceptos en una teoría. Dado que en el reconstructivismo no se procede, como en la teoría tradicional, a realizar una demarcación tajante entre conocimiento científico y ordinario, éste asume que las relaciones fuertes son las causales, deductivas y funcionales, y las débiles aquellas que vienen del razonamiento cotidiano y las metáforas, entre otros. Además, mientras que en el concepto estándar la teoría tradicional se entiende como un conjunto de proposiciones vinculadas entre sí en forma deductiva que deben excluir la ambigüedad y la contradicción, en el enfoque configuracional se reconoce que en una teoría pueden articularse conceptos propiamente teóricos con términos del lenguaje común, considerando que las formas duras se combinan con las débiles y no se trata de un sistema sino de una configuración. Así pues, una configuración es un arreglo de características o de propiedades del objeto que pueden tener relaciones fuertes y/o débiles. Un concepto puede ser concebido de forma semejante, como configuración de dimensiones con diversos grados de fortaleza en sus relaciones. En esta medida, la posibilidad de desarticulación entre conceptos puede extenderse a la desarticulación del propio concepto, en sus dimensiones, para luego

rearticularse en un nuevo concepto o configuración, de acuerdo al nivel de dureza de las relaciones entre éstas (De la Garza, 2003: 19).

De esta forma el enfoque configuracional ofrece una alternativa al concepto estándar de la teoría y su sistema de hipótesis relacionadas entre sí en una forma deductiva. En la teoría tradicional el concepto posee un contenido a priori antes de ser verificado; por el contrario, una configuración es un arreglo de características que se extraen de la realidad, aunque teniendo en cuenta la teoría acumulada. Todo esto influye en el acercamiento a la realidad empírica. Por la vía del concepto tradicional se construyen hipótesis con relaciones claras entre conceptos y contenidos, mientras que en la de las configuraciones se realiza un planteamiento amplio y abierto de dimensiones que no establecen a priori relaciones o exclusiones entre sí. En contraste al método hipotético deductivo que va del concepto al dato que se verifica o no, el procedimiento de las configuraciones va desde las dimensiones hasta los datos, y en la confrontación empírica acepta, desecha o incorpora dimensiones no consideradas en las teorías originales. El resultado del proceso para la primera opción es la verificación de un modelo o un tipo ideal, en la segunda es la construcción de configuraciones, con sus potencialidades, limitaciones e incertidumbres que se tendrán en cuenta en la acción de los sujetos (De la Garza, 1999a: 11).

Con base en la anterior visión seleccionamos conceptos de las teorías que escogimos como referentes, para luego hacer una desarticulación de los conceptos de sus teorías originales, de acuerdo al problema y los subproblemas de la investigación, para conformar el cuadro de conceptos ordenadores, los que a su vez descompusimos en sus dimensiones constitutivas, observando la pertinencia de cada una de éstas para el abordaje de los datos y los signos de la realidad a estudiar. Los dos

conceptos ordenadores básicos fueron los de configuración sociotécnica y el de construcción social de las relaciones laborales. El primero propuesto por De la Garza y que apropiamos para esta investigación en el marco de algunos debates de orden epistemológico y metodológico de las teorías de reestructuración productiva y en la revisión de investigaciones a nivel internacional sobre reestructuración y relaciones laborales en la banca. El segundo fue elaborado al tenor del debate de los conceptos de relaciones laborales y en diálogo creativo con las teorías de la agencia en la perspectiva de la metodología de reconstrucción. En ambos casos nos encontramos en los límites entre categorías y conceptos, pues se está abierto, como lo propone el enfoque configuracional, a nuevos contenidos, dimensiones y relaciones, impulsados por la investigación empírica y sus procesos de problematización. Y de esta forma enfrentamos, en el caso del concepto de construcción social de las relaciones laborales, la primera pregunta problematizadora complementaria propuesta.

Tras el procesamiento y análisis de la información construida procedimos a identificar los subperiodos en cada uno de los casos, definiendo las coyunturas de las relaciones laborales más relevantes en cada uno de los casos como los puntos de división temporal, en tanto entre las coyunturas que marcan un subperiodo, se presentaron unas características y dinamismos diferenciados con los otros subperiodos construidos para cada caso. De esta forma la reconstrucción de los procesos históricos estudiados fue descubriendo los distintos dinamismos impuestos a dichos procesos, entendiéndolos en consecuencia como articulación de trayectorias de diferentes temporalidades, donde no existen determinismos a priori, ni recetas para su descubrimiento y articulación.

Por el hecho de que los procesos tienen en su base a los actores de las relaciones laborales actuando en determinadas estructuras, en sus

acciones e interacciones los actores ponen en juego sus formas de dar sentido, siendo en las diferentes coyunturas donde las estructuras macro, meso y micro, los sujetos a diferentes niveles de realidad, sus formas de dar sentido y sus maneras de interacción, presionan o canalizan o posibilitan, y se ponen de acuerdo o rompen. De tal modo que los procesos no siguen una línea recta, sino que dan virajes, y dicho proceso a su interior reconoce diferentes dinamismos. Ésta es también una forma de escapar al estructuralismo historicista, al introducir a los actores que entrecruzan, crean y recrean estructuras y relaciones entre ellas.

La relación entre estructura-subjetividad-acción se analiza en las coyunturas concretas de las relaciones laborales, sin imponer en el análisis la existencia de un nivel que sea más determinante que otro. A su vez fue de gran importancia identificar los sujetos pertinentes para el estudio del problema de investigación. La pertinencia se definió en torno a su papel en el entramado constitutivo de los procesos, especificando sujetos protagónicos y secundarios, activos y pasivos, que cambiaron su papel de significación de un período a otro, de una coyuntura a otra dentro de un proceso, según como se ubicaron y actuaron en la concreción del sentido y dinámica de su direccionalidad. En el mismo sentido identificamos las estructuras pertinentes en cada subperíodo al problema de investigación; precisamos las interacciones relevantes; a la vez que especificamos los diferentes niveles de realidad intervinientes. Al realizar este procedimiento pasamos de la descripción desarticulada tras el procesamiento y primer análisis de información, a una descripción articulada, que fuimos vinculando con la forma particular que asumen los conceptos utilizados para el estudio de los casos, que para efectos de la problemática de investigación, especificó en aquéllos las formas de flexibilidad de la fuerza de trabajo, el tipo de sindicatos, los matices de las unilateralizaciones de las decisiones sobre reestructuración productiva y

las formaciones particulares de relaciones laborales y de configuraciones sociotécnicas, entre las elaboraciones más importantes. Así, el problema de cómo aplicar el concepto de configuración sociotécnica a los servicios bancarios es el de mayores promesas para futuras investigaciones.

La perspectiva del reconstructivismo nos implicó comprender la realidad como articulación entre lo dado y lo potencial —lo dado dándose—, y por lo tanto comprender los procesos históricos estudiados como secuencia de coyunturas (Zemelman, 1997b: 24). De ahí que, para un objeto como el que estudiamos, no sólo se trató de captar la interpretación que los sujetos hicieron de los procesos estudiados a posteriori, sino cómo se plantearon en cada coyuntura en la tensión entre las cosas como se dieron y lo que proyectaban en cada subperiodo.

A su vez la articulación entre interacciones, estructuras y subjetividades en el campo de las relaciones laborales en procesos históricos, nos plantea la problemática de la doble hermenéutica, que se resuelve al haber planteado que entre la información que contiene un significado asignado por los actores de una interacción, y un significado asignado por el investigador, existen una serie de mediaciones que permiten validarla científicamente. Esas mediaciones tienen que ver, de un lado con la confrontación de las diferentes versiones producidas tanto por las fuentes primarias —entrevistas y grupos focales— y fuentes secundarias, así como los debates teóricos que se conectan con las preguntas problematizadoras que van surgiendo en la reconstrucción de los procesos históricos tratados. Entonces, entre la interpretación de los informantes claves y la que realizamos como investigadores, medió una reconstrucción que al pasar de la descripción desarticulada a la articulada con vinculación a reflexiones teóricas problematizadas, se logra un mayor nivel de aproximación a la comprensión del problema de investigación, pues la

información ha pasado por las pruebas de la confrontación de informaciones y por la reflexión teórica.

Fue la descripción articulada en conexión con la reflexión teórica problematizada, la que nos permitió la comparación de los casos estudiados. La referencia inicial para la comparación la suministraron las investigaciones de Katz y Darbishire (2000), y de Regini, Kitay y Baethge (1999), que ya hemos citado, donde en los casos estudiados en diferentes países, un mismo periodo de corta duración, y con base en unas dimensiones de análisis comunes, proceden luego a comparar los casos estudiados en cada una de las dimensiones de análisis, para establecer las tendencias a la convergencia y a la divergencia, y que en ambas investigaciones de referencia se dirigen preponderantemente hacia la divergencia. A partir de lo cual avanzan en la explicación del porqué y el cómo de la divergencia de las relaciones laborales en iguales actividades productivas en distintos países, pero en un contexto semejante de declinación de la fuerza sindical, la ganancia de autoridad unilateral por la gerencia en las dos últimas décadas tras los procesos de reestructuración que incluyen avanzadas prácticas de gestión del recurso humano (Katz y Darbishire, 1998: 7s; Regini, Kitay y Baethge, 1999: 28s y 329), y que, para otros investigadores, serían causas suficientes para pronosticar la convergencia de las relaciones laborales, por la imposición de las mejores prácticas de éstas.

La especificidad del problema y objeto de estudio de la presente investigación obliga a algunas variaciones sobre el esquema de comparación. Recordemos que la comparación en esta investigación se realizó al interior de un mismo país y sobre una misma actividad productiva, en un periodo de mediana duración, y donde más que del estudio de cada caso a través de unas mismas dimensiones de análisis, se

trata de dar cuenta de los procesos de relaciones laborales vinculados con los de reestructuración productiva, en donde se pueden presentar, además de asincronías entre los casos, en el inicio, terminación y dinamismo de los distintos subperiodos. En este orden de ideas, la comparación se realiza sobre dos ejes: en el primero, como en las investigaciones de referencia, en función de las dimensiones de análisis, y en el segundo se comparan los procesos mismos en sus dinamismos, en la perspectiva de dar cuenta del cómo y el porqué de la tendencia preponderante a la divergencia de las configuraciones sociotécnicas y relaciones laborales.

El diseño de los instrumentos de producción de información, se realizó después de la revisión teórica y en las primeras aproximaciones al objeto de estudio. Para lo cual los conceptos fueron dimensionalizados y subdimensionalizados en estructuras, subjetividades e interacciones. Para esta investigación realizamos entrevistas a informantes claves en los bancos estudiados y en otros bancos. Entre los informantes claves se destacan líderes sindicales y gerentes de recursos humanos o relaciones laborales de los bancos estudiados. En el caso de los líderes sindicales estas entrevistas se realizaron en sucesivos encuentros, conformándose con ello la posibilidad de aplicación de la técnica conocida como entrevista a profundidad, lo que nos permitió reconstruir la información sobre los procesos de los bancos estudiados, al tiempo en que íbamos procesando y analizando la información; y esto hasta lograr lo que, en la técnica, se denomina la saturación, que resulta cuando, en las distintas entrevistas, notamos que se repetían y se agotaban las líneas de indagación, no apareciendo otras nuevas. En el caso de los gerentes de recursos humanos o de relaciones laborales, según el caso, no suministraron más que sólo una sesión de entrevista, por lo que las realizamos después de haber agotado la información suministrada por los líderes sindicales, para acotar la información demandada a estos actores. La valoración de la información

construida a partir de las entrevistas a estos dos tipos de informantes claves, fue de que era suficiente para los propósitos propios del problema de investigación, pero decidimos complementarla con la realización de grupos focales sobre temas neurálgicos, surgidos del análisis de esa información, y realizados con empleados sindicalizados pero, en su mayoría, sin cargos de dirección sindical, resultando información valiosa para la reconstrucción de los distintos casos. Sobre los conceptos ordenadores, dimensiones e instrumentos definidos en la estrategia de producción de información remitimos al lector al anexo, donde recogemos los esquemas de áreas, niveles de análisis y dimensiones en una matriz discriminada por su correspondencia con estructuras, subjetividades y acción, que fueron la base para la elaboración de las guías de entrevista y grupos focales que también incluimos en el anexo.

### **Universo de observación y selección de casos estudiados**

Aunque en el cuarto capítulo se hace una reseña de la dinámica de la banca colombiana entre 1990 y 2006, en esta introducción es conveniente presentar, de forma resumida, el universo de observación y la selección que sobre éste hicimos de los tres casos estudiados. En el periodo se observó que en virtud de la liberalización del mercado bancario se produjo una concentración de las entidades bancarias comerciales, pasándose de 32 bancos en 1994 a diecisiete en el 2006, de los cuales nueve son de capital predominantemente privado nacional, siete de capital transnacional y sólo uno de capital estatal. De acuerdo a sus activos tienen la siguiente proporción en la banca colombiana: 69,69% los bancos de capital predominantemente privado nacional, 24,07% los de capital transnacional y 6,24% el Banco Agrario que es el banco comercial perteneciente al Estado. Esta concentración acompañada del ingreso de bancos transnacionales, que en el 2006 alcanzaron un cuarto de la banca



colombiana medida por activos —cuando antes de la reforma financiera de la Ley 45 de 1990 ningún banco podía tener más del 49% de las acciones de un banco en Colombia—, indica uno de los factores del aumento de la competitividad bancaria en un mercado que desde entonces se abrió a una competencia internacional, empujando a los banqueros colombianos a vender o a buscar fusiones de sus entidades financieras, o asociarse con capitales internacionales para no salir del mercado.

De entre ese universo de las entidades bancarias existentes en el 2006, tomamos en cuenta, para la selección de las tres a estudiar, que tuvieran importancia por su tamaño, pertenencia a los principales grupos económicos nacionales y transnacionales con presencia en la banca, y que tuvieran sindicato, pues era la única forma de garantizar el acceso a la información. Esto porque de los diecisiete bancos existentes en 2006 sólo ocho tenían presencia sindical y allí donde no la había, los empleados se sentían muy cohibidos para acceder a las entrevistas, sobre todo dado que las administraciones de esos bancos se mostraron muy reacias a conceder entrevistas, al punto que no logramos ninguna. En consecuencia los bancos seleccionados fueron: Bancolombia, que es el más grande del país por activos, con el 19,5% del total de activos de la banca colombiana al finalizar 2006, y es de propiedad de capital predominantemente nacional, el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), habiendo surgido en 1997 con la adquisición que hizo el Banco Industrial Colombiana (BIC), de propiedad del GEA, del Banco de Colombia, y posterior fusión en 1998, a la que le continuó la fusión-absorción de otras dos entidades del GEA en 2005, y cuenta desde sus orígenes con la presencia de dos sindicatos procedentes de los bancos fusionados en 1998, un sindicato de base procedente del Banco de Colombia, el Sindicato de Trabajadores de Bancolombia (Sintrabancol), y uno de industria la Unión Nacional de Empleados Bancarios (UNEB), cuyo núcleo básico procede del sindicato de base que

hacia presencia en el BIC; el Banco Popular de tamaño mediano, era en el 2006 el séptimo banco por activos con el 5,25% de éstos, perteneciente al Grupo Aval, grupo de cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco AV-Villas y Banco Popular), que sumados poseían al finalizar el 2006, el 29,45% de los activos de la banca del país. El sindicato del Banco Popular se formó cuando este banco era estatal en la década de 1960; en 1991 se fusionó en la UNEB y se mantendría al final del periodo estudiado como el único con representación sindical con origen en la banca estatal (con la sola excepción del sindicato del Banco de la República, banco emisor que no es un banco comercial) que se mantiene tras el proceso de liberalización financiera donde desaparecieron los bancos de fomento y fueron adquiridos por otros propietarios como en el caso del Popular en 1997, o fueron liquidados; y el tercer banco es de capital español, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-Colombia (BBVA), el mayor banco de capital transnacional en el país, tercero en el 2006 en tamaño por activos del conjunto, con el 10,2%, y con la presencia de dos sindicatos de industria: la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB) y la UNEB, además de un sindicato de base, el Sindicato de Trabajadores del BBVA (Sintrabbva). Siendo tres bancos que expresan una gran importancia dentro del concierto de bancos colombianos con diferente origen de capital y con una gama de sindicatos diversa que expresan corrientes del sindicalismo, tal y como los hemos definido tras la realización de la investigación, que contemplan las clasistas en el caso de la UNEB, el sindicalismo clasista de confrontación de Sintrabancol, el sindicalismo de negocios de Sintrabbva, y el sindicalismo de negocios con discurso clasista de la ACEB.

Sin embargo, pese a que la selección de los bancos cubrió a entidades de los diferentes tipos de bancos en cuanto a origen de sus propietarios y tipo de sindicatos —y con lo que creemos que se cumplió con las exigencias de

comparación en cuanto a una escala contrastable y comparable—, la gama pudiera haber sido aún más contrastable si se hubieran incluido bancos sin presencia sindical. Pero por motivos de imposibilidad de acceso a información por parte de informantes claves, tuvimos que renunciar a incluir a ese tipo de bancos entre los seleccionados. En este mismo sentido aunque se realizaron un buen número de entrevistas y se cumplió con el requisito de saturación de información para definir el límite de la realización de las mismas, complementadas con grupos focales, siempre cabe el espacio para la incertidumbre de que ellas pudieran haber dado cuenta del conjunto de versiones sobre los procesos estudiados, como por ejemplo el de trabajadores no sindicalizados, con los cuales no fue posible entablar entrevista, por el temor de que los gerentes se dieran cuenta y los discriminarán de alguna forma, además de que la excusa más recurrente que recibimos por parte de este tipo de empleados para no conceder las entrevistas, fue las extensas jornadas de trabajo.

Otra limitante es que no se cuenta con una tradición en el estudio del mundo laboral de la banca colombiana y, por tanto, no existe información estadística organizada sobre este tema; y menos aún memorias de historia institucional de los bancos estudiados, por lo que se partió de muy pocas, casi nulas, elaboraciones para enfrentar los estudios de caso, lo que junto a la poca colaboración de las administraciones de los bancos para brindar información, ocasionó que en el proceso de producción de información a partir de entrevistas y grupos focales, fuera tal el volumen de información que necesitábamos generar para reconstruir los casos, que para las dimensiones que resultaron ser muy importantes en la descripción articulada como la cultura laboral, no contamos con toda la densidad de información que hubiéramos deseado para realizar una mejor y más profunda aproximación a las realidades estudiadas y nos tuvimos que conformar con trazar rasgos gruesos al respecto. Pero como sabemos

nunca se llega a un conocimiento total, y el conocimiento se va construyendo sobre acumulados y se proyecta hacia el futuro parado en sus propias limitaciones de cada momento.

### **Las partes y capítulos constitutivos de la tesis**

La tesis está dividida en dos partes además de las conclusiones. La primera se dedica a los referentes teóricos utilizados y, la segunda, a los resultados de la investigación en los tres bancos estudiados. En detalle, la primera parte se compone de tres capítulos. En el primero nos apropiamos de la problemática de la teoría sociológica contemporánea, definida alrededor de la mutua interacción de estructuras, subjetividad y acción social, abordando distintas teorías de la subjetividad, fundamentalmente de la tradición sociológica, como la fenomenología sociológica inaugurada por Schütz y continuada por Berger y Luckmann, la psicología social de Moscovici, la descripción densa de Geertz, la teorización de Heller sobre el pensamiento cotidiano y la síntesis de constructivismo social propuesta por Potter. A renglón seguido tratamos las denominadas teorías de la agencia, que desde mediados de la década de 1980 en la sociología se convirtieron en alternativa a la ortodoxia teórica de corte estructuralista y funcionalista constituida como disciplina durante las décadas de 1960 y 1970, y que se plantean la problemática de la significación de la acción social, sin caer en el subjetivismo, y planteándose la tensión entre estructuras-subjetividades-interacción social, que encuentra en autores como Bourdieu, Giddens y Habermas sus más penetrantes exponentes. En virtud de nuestro enfoque metodológico reconstructivista, recuperamos estas teorías de una forma crítica, señalando sus aportes y limitaciones y estableciendo un camino para la utilización de la fórmula estructura-subjetividad-acción para el estudio de procesos históricos, al tenor del problema de investigación, definiendo de esta forma los conceptos usados

de sujeto, subjetividad, estructura y acción, así como la forma en que se concibe la articulación histórica de estos conceptos, para lo cual todo el capítulo está cruzado por la lectura y elaboración hechas desde la metodología de reconstrucción.

El segundo capítulo lo dedicamos a las teorías de la reestructuración productiva, que abarcan las teorías postfordistas y el debate sobre el proceso de trabajo de origen inglés formulados fundamentalmente en la década de 1980 y principios de la década de 1990, además de las nuevas síntesis producidas desde mediados de la década de 1990 como los modelos de producción derivados de la teoría de la regulación, los estudios de cadenas productivas y subcontratación laboral la nueva sociología económica y los estudios del aprendizaje tecnológico. Luego con base en la revisión realizada sobre la investigación a nivel internacional sobre reestructuración productiva y relaciones laborales en la banca, ubicamos los problemas más destacados definidos en las dos últimas décadas en este campo de investigación, de donde apreciamos que la reestructuración de los servicios bancarios no ha sido abordada hasta el momento con el concepto de modelo productivo, que es una herramienta relevante en esta investigación, pero que por la crítica que realizamos al funcionalismo que leemos en este concepto acuñado por Boyer y Freyssenet, preferimos el de configuración sociotécnica propuesto por Enrique de la Garza que además de ubicarse en el horizonte metodológico reconstructivista, es un concepto abierto a tener en cuenta otras dimensiones no tratadas por el concepto de modelo productivo —elaborado en vinculación con la industria manufacturera—, como el involucramiento del cliente en el proceso productivo bancario, y las especificidades propias de esta actividad, toda vez que no se ha utilizado un concepto o categoría equiparable para su estudio.

En el tercer capítulo nos concentramos en la elaboración del concepto de construcción social de las relaciones laborales. Si bien las relaciones laborales las entendemos como una dimensión de la configuración sociotécnica, su carácter de centralidad desde nuestro ángulo de análisis de la reestructuración productiva en la banca colombiana, amerita destinarle un capítulo aparte. Así pues, se revisan los conceptos producidos por las distintas escuelas que se han sucedido desde que los esposos Webb inauguraron este campo de estudio a finales del siglo XIX, tal como la escuela de Wisconsin —finales del XIX y principios del XX—, John Dunlop en la década de 1950 y su versión estructural-funcionalista —con su aporte a la institucionalización como subdisciplina de los estudios de relaciones laborales—, referenciando brevemente los aportes de la sociología del conflicto en la década de 1960, los estudios del neocorporativismo, la teoría de la regulación —que se viene desarrollando desde la década de 1980—, y las influencias recibidas desde la década de 1990 de las teorías de la acción racional y la teoría de juegos. Nos hemos detenido un poco más en el enfoque marxista de Richard Hyman y en la teoría de la escuela de las opciones estratégicas de los actores, desde donde se ha planteado la polémica de convergencia o divergencia, y que nos sirvió en el señalamiento de sus aportes y limitaciones de base para la reconstrucción del concepto que usamos en la investigación. Esto no sin identificar los grandes problemas de estudio actuales de esta subdisciplina, pero acotado en la exposición, por la problemática de la investigación de esta tesis, para dar cuenta del camino hacia un concepto de construcción social de las relaciones laborales.

La segunda parte recoge los capítulos dedicados al análisis de los procesos de reestructuración productiva y relaciones laborales en los tres bancos colombianos estudiados entre 1990 y 2006. El cuarto capítulo, hace una breve reseña de la dinámica de la banca colombiana en el periodo

estudiado, ubicando aspectos generales sobre el desenvolvimiento de la banca en la economía colombiana, el fenómeno de la concentración de las entidades bancarias en el proceso bancario, el perfilamiento de los principales grupos económicos relacionados con la banca colombiana, y la información sobre la eficacia administrativa, los gastos laborales y el sindicalismo, contruidos para la banca colombiana.

Así se le da entrada a los tres capítulos sobre igual número de bancos estudiados, donde utilizamos, como línea de exposición central, la temporal, y al basarnos en la metodología de reconstrucción definimos subperiodos alrededor de las coyunturas de relaciones laborales vinculados con los procesos de reestructuración, planteando en cada uno las condiciones estructurales donde los actores pusieron en juego sus concepciones y actuaron. En la exposición los elementos de contexto del capítulo cuatro y otros pertinentes a cada caso se vinculan con el desenvolvimiento de los tres procesos, y las reflexiones teóricas importantes que van apareciendo. Al finalizar cada uno de los tres capítulos de estudios de los bancos, se presentan unas conclusiones alrededor de la explicación del cómo y el porqué se constituyen determinadas configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales, ligando de esta forma descripción articulada y reflexión teórica.

El texto se cierra con las conclusiones, donde visionamos cómo a pesar de las presiones y posibilidades globales y nacionales, los casos estudiados tienden hacia la divergencia de las configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales, sintetizando cómo se presentaron, en cada caso, los procesos de unilaterización de las decisiones sobre los procesos de reestructuración productiva, de flexibilización de la fuerza laboral, la manera en que se articularon las dinámicas y formas asumidas por las dimensiones de las configuraciones sociotécnicas, para dar como resultado

las respectivas configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales. A renglón seguido comparamos los tres casos entre sí en esos mismos aspectos y en sus procesos, no sin plantear reflexiones teóricas problematizadas en distintos aspectos relevantes relacionados con los debates en torno a las teorías de la reestructuración productiva y los estudios de relaciones laborales de la banca, que nos permiten explicar el cómo y el porqué de la tendencia a la divergencia —salvo de convergencia en algunos aspectos— de las configuraciones sociotécnicas y relaciones labores.



**PARTE 1.**

**REFERENTES TEÓRICOS**

## **Capítulo 1.**

### **La articulación histórica de estructura-subjetividad-acción como propuesta para la reconstrucción conceptual y el análisis**

Este capítulo ubica la problemática central de la teoría sociológica contemporánea que plantea la relación entre estructuras, subjetividad y acción social, surgida como respuesta a la crisis de la ortodoxia que dominó a la sociología a escala internacional entre las décadas de 1950 y principios de la de 1980, caracterizada por diferentes vertientes del estructuralismo, en especial el estructural-funcionalismo de Talcon Parsons. La crisis provocada en lo fundamental por el relegamiento de los sujetos sociales en la definición de sus acciones, revitalizó a la vez una serie de corrientes que le asignaban a la subjetividad un papel central en la comprensión de la acción social, y que se desarrollaron en la opacidad durante las mismas décadas del dominio del estructuralismo. Sin embargo estas corrientes no asignaban un papel relevante a las estructuras en dicha comprensión. Por eso abrimos el capítulo con un breve recorrido por la problemática de la subjetividad en las ciencias sociales.

Las respuestas más importantes a la crisis de la ortodoxia sociológica, comenzaron a darse desde inicios de la década de 1980, en especial como una nueva síntesis que, sin perder de vista el papel de la estructura en la teoría social, buscaba que los sujetos y sus subjetividades tuvieran juego en ella. A las teorías que se ubican en esta búsqueda se las ha denominado teorías de la agencia, entre cuyos autores más destacados se cuentan Jürgen Habermas, Pierre Bourdieu y Anthony Giddens. A ellas nos dedicaremos más adelante.

Paralelamente a las teorías de la agencia se desarrolló la reflexión epistemológica y metodológica de reconstrucción, propuesta por Hugo Zemelman, y que a nuestro juicio posibilita un uso crítico de dichas teorías

así como complementarlas con un enfoque y unos conceptos para el estudio de los procesos históricos dejados de lado por las teorías de la agencia. Hemos cerrado este capítulo elaborando un diálogo entre reconstructivismo y teorías de la agencia, lo cual nos llevo a realizar una propuesta de articulación en perspectiva histórica de la fórmula estructura-subjetividad-acción, como base para la apropiación del debate sobre las teorías de la reestructuración productiva y las relaciones laborales, así como para la reconstrucción de los tres casos estudiados en la investigación.

### **1.1 La problemática de la subjetividad en la tradición de las ciencias sociales**

Para empezar ubicamos como punto de partida de la problemática de la subjetividad en las ciencias sociales la hermenéutica de Wilhelm Dilthey a finales del siglo XIX, y resaltamos algunos de sus hitos y principales problematizaciones. Dilthey genera un nuevo estatus epistemológico para las ciencias del espíritu, alternativo al positivismo, que en las versiones decimonónicas de August Comte y John Stuart Mill, habían mutilado la realidad histórica, según el filósofo alemán, al acomodarla a los conceptos y métodos de las ciencias de la naturaleza. Critica el concepto de sujeto racionalista, dominante para su época, y con raíces en Locke, Hume y Kant, afirmando que, por aquel sujeto no circula sangre verdadera sino la delgada savia de la razón como mera actividad intelectual. Su interés es el hombre entero como ser que quiere, siente y representa y es fundamento de la explicación del conocimiento y de sus conceptos (tales como mundo exterior, tiempo, sustancia, causa) a pesar de que el conocimiento parece tejerlos con la materia que le proporcionan el percibir, el representar y el pensar. De esta forma aparece el problema de la tensión entre mundo interior y mundo exterior (Dilthey, 1978: 6). Sin embargo, queda atrapado

en el sicologismo, pues la tarea de las ciencias del espíritu era estudiar el mundo interior del sujeto. El autor nos propone un razonamiento de las ciencias del espíritu que busque comprender los sentidos —los motivos de la acción—, incompatibles, hasta ahora, con las causas.

Será Alfred Schütz (quien se inscribe en la tradición abierta por la hermenéutica de la que su maestro Edmund Husserl era una figura relevante), uno de los primeros que proponga, desde las ciencias sociales, una fenomenología sociológica que busque superar el dualismo incompatible de Dilthey entre sentidos y causas. Aunque su aporte se centraría en diferenciar el significado subjetivo individual y objetivo socialmente validado, con ello da un importante paso para establecer la mediación subjetiva entre estructura y acción, y la posibilidad de un conocimiento simultáneo de sentidos y causas.

Sin embargo, Schütz centra su atención en los significados al tiempo que opaca el papel de las estructuras. En síntesis el problema primario de las ciencias sociales es el esclarecimiento de lo que piensan acerca del mundo social quienes viven en él (1973: 250). Ese problema de conocimiento implica una doble hermenéutica, pues el significado subjetivo que un sujeto le asigna a sus discursos y prácticas, para ser comprendido científicamente, debe ser puesto en relación con el contexto objetivo de significado (1973: 245). Dicho en otras palabras el problema de las ciencias sociales es cómo “constituir un contexto objetivo de significado sea a partir de contextos subjetivos de significado en general o de algunos contextos subjetivos de significado en particular” (1973: 251).

Pese a que la obra de Schütz se vea limitada por el exagerado peso que le asigna a la subjetividad en detrimento de las estructuras, laten en ella algunas de las problemáticas que en la segunda mitad del siglo XX se plantearon desde el campo alternativo al funcionalismo durkheimiano: los

estructuralismos de Althusser y Levi-Strauss, y el estructural-funcionalismo de Parsons. Entre ellas contamos, a manera de tensiones mas no de relaciones de determinación, las que se establecen entre rutinización y problematización, individuo y sociedad, y cultura y subjetividad. A la vez, desde la interpretación de la obra de Schütz, parten algunas corrientes denominadas de constructivismo social, cuyos desarrollos nos proporcionaron la entrada a los procesos de dar sentido a la acción social.

Tanto el concepto de razonamiento cotidiano de Schütz como el de pensamiento cotidiano de Ágnes Heller, ofrecen una entrada al estudio de la subjetividad, proponiendo procesos de dar sentido a la acción en la vida cotidiana que oscilan entre la rutinización y la problematización. Para Schütz la rutina es el ámbito de lo presupuesto, lo familiar, es una resolución para problemas planteados por las experiencias y actos anteriores del individuo. El acervo de conocimiento consiste en tales soluciones para los problemas; se trata de horizontes de indeterminación determinable (Schütz, 1972: 30). En relación a las rutinizaciones se presentan formas de razonamiento cotidiano como las recetas (1972: 35, 37, 251, 260), el principio etcétera (1973: 166), los elementos pragmáticos del pensamiento (1972: 244), las idealizaciones y supuestos (1972: 29) y las tipificaciones, esquemas de explicitación y clasificaciones (1972: 240, 245); pero donde son posibles tanto la actualización de las experiencias (1973: 110) y el espacio para la incoherencia y la contradicción (1973: 111). En este espacio surge la posibilidad de la problematización —contraposición de los procesos de rutinización—, generada cuando el individuo o grupo social —en este autor aparece la posibilidad de la

subjetividad social<sup>1</sup>— toma conciencia del carácter deficiente de su acervo de conocimiento, que sucede cuando una experiencia nueva no se adecúa al esquema de referencia válido (1972: 29). La problematización es una re-explicitación del núcleo de experiencias que se ha vuelto cuestionable; la profundidad y la amplitud de la explicitación está condicionada por el encuadre del problema. Las nuevas situaciones pueden partir de aspectos ontológicos, biográficos y socialmente determinados (1972: 32s). Pero los nuevos esquemas de referencia sólo pueden ser objetivados con dificultad y “su utilización exige actos creativos en los que el nuevo conocimiento del individuo y la historia de la sociedad (que se sedimenta en el sistema de signos) actúen conjuntamente” (1972: 272s). Así pueden formarse analogías y expresiones metafóricas como formas de razonamiento que resuelven transitoriamente la problematización.

En el lenguaje de Heller, la tensión de rutinización y problematización se expresa como diferencia, en el pensamiento cotidiano, entre *doxa* y *episteme*; pero veamos antes en qué consiste el pensamiento cotidiano. Éste se define como el destinado a resolver los problemas diarios. Los pensamientos cotidianos no se independizan de los problemas a resolver; no se constituyen en una esfera autónoma, sino que son y siguen siendo la totalidad ordenadora de los conocimientos necesarios para la conducta de la vida cotidiana en una determinada época (1991: 333). El contenido del pensamiento cotidiano es la suma de los conocimientos que los sujetos tienen de la realidad y utilizan de un modo efectivo en la vida cotidiana, de

---

<sup>1</sup> Ésta se presenta en el proceso de anonimización, que es la mediación entre significación subjetiva y significación objetiva, dado que el mundo social tiene su propia estructura única, puesto que deriva del mundo de la vivencia social directa, del de los contemporáneos, de los predecesores y de los sucesores. De ahí que se pueda hablar de subjetividad social (Schütz, 1973: 164).

las maneras más heterogéneas: guías para las acciones, temas de conversación, etc.) (1991: 319).

Heller caracteriza, en términos generales, el pensamiento cotidiano como antropomorfo, dado que considera como natural la misma forma de percibir heredada, relacionada con la autoconservación (1991: 106ss), por lo que para los sujetos las preguntas generales sobre la vida están en relación con la suya propia, con sus experiencias, y la realidad en su totalidad (la de la sociedad y la de la naturaleza) ha de representarse como análoga a la vida cotidiana. Esto significa que los sujetos aprenden a percibir,<sup>2</sup> a sentir<sup>3</sup> y a pensar, lo que en la praxis cotidiana es difícil de distinguir (1991: 329).

En esta perspectiva la tensión entre rutinización y problematización surge al formularse la pregunta ¿qué significa en la vida cotidiana saber algo? A lo cual la socióloga húngara responde, del lado de la rutinización, la apropiación de las doxas, y del de la problematización, la episteme para responder a la heterogeneidad de las acciones cotidianas. El saber-doxa no se puede separar de la acción práctica y los fragmentos de saber-doxa no se relacionan entre sí, pues están referidos a una determinada praxis, aunque bajo la forma de rutinización. Mientras que el saber-episteme es un saber relativo a una cosa en relación a otras cosas (conjuntos), es una actitud teórica (Heller, 1991: 347), problematizadora (1991: 270).

La tensión de la rutinización y problematización, se encuentra en la dirección de rompimiento del automatismo de la acción, y coloca en

---

<sup>2</sup> La percepción cotidiana es la disponibilidad de lo que es esencial para la autoconservación social (Heller, 1991: 329).

<sup>3</sup> Sentir significa estar implicado (de forma negativa-positiva, activa-pasiva, directa-indirecta) en algo (otro ser humano, un concepto, un proceso, un problema, una situación, otro sentimiento) (Heller, 1980).

perspectiva la mediación de la subjetividad entre estructuras y acción, aunque sin contar con un concepto de estructura que supere la interacción cara a cara. En ese mismo orden de reflexión se encuentra la tensión entre individuo y sociedad, alrededor de la cual nos interesa destacar la psicología social de Serge Moscovici.

La tensión entre individuo y sociedad, entre sujeto individual y colectivo, es precisamente el problema de la psicología social instituida como disciplina, que la vertiente de Serge Moscovici en Europa, se plantea la siguiente pregunta: ¿por qué se produce el conflicto entre individuo y sociedad (a la sociedad externa y la que lleva dentro)? De donde se desprenden líneas de investigación como: la resistencia a las presiones de la mayoría, la oposición entre un líder y su grupo, las desviaciones con respecto a la ortodoxia, las discusiones dentro de un grupo a fin de llegar a una decisión, la captación de un individuo por la masa, etc. (1984: 19).

De esta forma el objeto de la psicología social serían todos los fenómenos relacionados con la ideología (cogniciones y representaciones sociales) y la comunicación. A diferentes niveles: relaciones entre individuos, entre individuos y grupos, y entre grupos. Lo que no la diferenciaría de otras disciplinas, como la sociología o la semiología, a no ser por su enfoque particular.

La especificidad del enfoque de la psicología social de la que habla Moscovici, es la generación de una alternativa a la visión de la relación sujeto-objeto de la filosofía clásica. Se trata de una visión de lectura ternaria de los hechos y las relaciones. Los tres términos de la relación serían: sujeto individual-sujeto social-objeto (ego-alter-objeto).

La relación de sujeto a sujeto con el objeto puede concebirse de manera estática o dinámica, es decir, puede corresponder a una simple 'co-



presencia' o a una 'interacción' que se traduce en modificaciones que afectan el pensamiento y el comportamiento de cada individuo. A este respecto se pueden distinguir dos mecanismos: la facilitación social, de una parte y la influencia social, por la otra. En la primera la simple presencia de un individuo o de un grupo hace que un individuo prefiera o aprenda con mayor facilidad las respuestas más familiares y las menos originales. El individuo, inhibido, expresa o retiene las respuestas dominantes, comunes a todos. La influencia social consiste en que un individuo sometido a la presión de una autoridad o de un grupo, adopta las opiniones y conductas de dicha autoridad o grupo (Moscovici, 1984: 22).

Moscovici plantea entonces, la formación de redes de significados a través de formas de razonamiento formal y cotidiano, haciendo especial énfasis en actitudes de conformidad, obediencia, innovación, cambios de actitud, creatividad de grupos, decisiones de grupo, pensamiento grupal, polarizaciones sociales, jerarquías, relaciones formales e informales, categorización, identidades colectivas e individuales, conflictos y negociaciones intergrupales (Moscovici, 1984).

Con la tensión individuo-sociedad, sujeto individual-sujeto colectivo, planteada en los anteriores términos, se socavan, en buena parte, fundamentos básicos de la sociología clásica durkheimiana y del estructuralismo, en torno a un sujeto determinado por su ubicación en las estructuras. Pero, tal vez el problema de mayor envergadura que plantea la tradición de teorización de la subjetividad en las ciencias sociales, es el de la tensión entre cultura y subjetividad. Aunque sin plantearlo en términos de cultura, ya lo encontramos insinuado en la obra de Schütz y Heller. En Schütz la subjetividad entendida en sus facetas de explicitación y comprensión del mundo está basada en un acopio de experiencias previas

—equivalente, a nuestro juicio, a cultura—, que sirve de acervo de conocimiento (Schütz, 1973: 28). Dicho acervo —cultura— se almacena de forma pasiva, pero ha sido producido de forma intencional y puede tornarse activo, al menos en parte, por la acción de los sujetos, a través de su subjetividad (Schütz, 1972: 106), presentándosele a éste como estructura ideal de sentido (Schütz, 1973: 302ss). En Heller a su vez, surge cuando plantea que se puede superar voluntariamente el límite crítico del pensamiento repetitivo, generando códigos más allá de los que se acumulan en las objetivaciones genéricas en sí (Heller, 1991) que, en otras palabras, sería un nivel de la cultura.

La tensión entre subjetividad y cultura adquiere una conceptualización más adecuada en Clifford Geertz, pues éste, en la perspectiva de superar el estructuralismo y el concepto de cultura como sistema de normas y valores en los estudios culturales, se acoge a la tradición hermenéutica que asume la interpretación de la cultura como una búsqueda de los significados que realizan los sujetos sociales (1995: 20), lo que en principio podría abrir una fructífera línea de investigación de la tensión subjetividad-cultura; sin embargo, parece recaer en la tentación estructuralista que pretendía superar la cultura como urdimbre, como contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible (1995: 27), es decir una estructura cultural, opacándose de esta forma el estudio y la teorización alrededor de los procesos de dar sentido a los sujetos en relación a la forma en que interpretan los códigos que le proporciona la cultura —como acumulación social de significados— para dar significación a su acción (De la Garza, 2006b: 26).

Junto a estas problematizaciones que dejan entrever un camino para el estudio de los procesos de dar sentido a la acción como alternativa a las corrientes hegemónicas de las ciencias sociales, se destacan las corrientes

denominadas constructivismo social, que tienen la intención de socavar el realismo que centra su razonamiento y sus conceptos en la correspondencia entre expresiones y objetos en la realidad, y que consideran la realidad como una construcción social. Al respecto destacamos dos momentos importantes de estas corrientes: el primero son los desarrollos de la sociología del conocimiento de Peter Berger y Thomas Luckmann, en la década de 1960, y el segundo, el intento de síntesis del constructivismo de Jonathan Potter, en la década de 1990.

En Berger y Luckmann, la sociología del conocimiento (especialmente del conocimiento en la vida cotidiana), aparece como una realidad interpretada por los hombres que tiene el significado subjetivo de un mundo coherente (1998: 36). Los autores resuelven el problema de que la sociedad es a la vez realidad objetiva y subjetiva, recurriendo a la idea de un proceso dialéctico continuo compuesto por tres momentos: externalización, objetivación e internalización (1998: 164). Resultan importantes los aportes que en el plano de objetivación realizan estos autores sobre la institucionalización (1998: 74s), la sedimentación social (1998: 91s), la tradición (1998: 95), y la cultura (1998: 120-163). Sin embargo, en cuanto a la externalización, no logran el nivel de problematización que van a tener luego las teorías de la agencia, dada su concentración en el plano de la internalización, de la dialéctica entre individuo y sociedad, realidad social y existencia individual, análisis micro-sociológico (o socio-psicológico) y su contexto macro-sociológico, caracterizado por una psicología sociológica (1998: 229), que tiende a reducir la realidad al sentido que los hombres le dan a sus interacciones sociales.

Siguiendo la estela dejada por el trabajo de Berger y Luckmann, navega Jonathan Potter quien hace un esfuerzo de síntesis. Examina la sociología

del conocimiento científico, la etnometodología y el análisis conversacional, y el campo conformado por la semiología, el postestructuralismo y el postmodernismo, y sintetiza el constructivismo social, centrándose en preguntas del estilo de: ¿cómo construyen su mundo las personas mediante el habla y los textos? y ¿qué hacen con esas construcciones? En ese sentido define el constructivismo social como el análisis de los mecanismos retóricos que se emplean para construir y socavar la realidad, donde lo importante es considerar a los participantes como realizadores de hechos y no como realmente factuales (1996: 20s). En este orden de ideas considera que Berger y Luckmann hicieron más por descubrir la potencialidad de analizar la construcción de hechos que por llevar a cabo tal análisis. Potter crítica especialmente el cognitivismo de Berger y Luckmann, que tiende a oscurecer la naturaleza interactiva y retórica de la construcción de hechos, al tiempo que cosifica el mundo mental que en sí mismo es un aspecto importante del discurso factual (1996: 28).

Potter pretende anudar las distintas corrientes en una suerte de modelo general, buscando que el construccionismo resultante se interese tanto de la descripción del mundo de la cognición como de las descripciones del mundo en las acciones y los sucesos (1996: 138). De esta forma se inscribe entre las tendencias de la nueva retórica, que no se limitan a expresiones manifiestamente argumentativas o explícitamente persuasivas, sino que son un aspecto fundamental de la manera en que las personas interactúan y llegan a la comprensión. Recurre así a la figura de la metáfora de los discursos para dar cuenta de dichos procesos de argumentación, derivándose de ella la retórica ofensiva y defensiva de un relato factual (1996: 141), e identificando estos mecanismos retóricos como: la construcción de descripciones como si fueran factuales (categorización, gestión de intereses y acreditación de categoría) (1996: 146-150), la construcción de exterioridades (discurso empirista, construcción de

corroboración y consenso, detalle y narración, posicionamiento, alineamiento) (1996: 193-161), y la elaboración de representaciones (metáforas, control de la agencia, manipulación ontológica, maximización y minimización, normalización y anomalización) (1996: 227-248), que junto con las formas de razonamiento cotidiano de Schütz, los esquemas del pensamiento cotidiano de Heller o las formas de razonamiento cotidiano de Moscovici, proporcionan un repertorio amplio para la entrada al estudio de la subjetividad. Sin embargo, al tener como referente fundamental de realidad social las interacciones inmediatas, se pierden de vista las cristalizaciones en estructuras de prácticas sociales en otros niveles de realidad, y con ello el peso de diferentes estructuras en la explicación de la acción social; pero así como en Berger y Luckmann, dicha realidad social se reduce a las representaciones de los sujetos de ésta.

En vista de las limitaciones tanto del funcionalismo y el estructuralismo, como de la forma en que se desarrolló la problemática de la subjetividad en las ciencias sociales, una serie de teóricos de la sociología se proponen, desde principios de la década de 1980, enfrentar el problema de las relaciones entre estructuras, subjetividades y acción social, redefiniendo estos conceptos en función de qué estructuras y subjetividades juegan en la comprensión de la acción social.

## **1.2 Las teorías de la agencia**

A finales de la década de 1980 Jeffrey Alexander haciendo un balance de las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial, argumentaba que en esa década aparece en la escena de la teoría sociológica una nueva generación en la que Parsons pierde importancia, y con el presupuesto del principio de uniformidad de la teoría sociológica busca lo mismo que en su

momento Parsons intentó: abatir la guerra de las escuelas y producir una nueva síntesis.

Su búsqueda se centraba sobre el problema analítico de la conciliación entre voluntarismo subjetivo y restricción objetiva (Alexander, 1989: 296), conocida como teorías de la agencia. Los teóricos más destacados de esa generación, Bourdieu, Giddens y Habermas, se habían visto envueltos en una intensa polémica, en especial en los cinco últimos lustros, abriendo la problemática de la relación entre la estructura, la subjetividad y la acción, pero sin registrar una satisfactoria resolución teórica. Esa doble condición de referente obligado y de insatisfactoria resolución de la problemática central, nos lleva a presentar nuestra lectura, partiendo de los conceptos de estructura y subjetividad y la forma en que cada uno de los autores establece la relación entre estructura, subjetividad y acción social, buscando respondernos a la pregunta de qué tanto nos convencen las teorizaciones ofrecidas para enfrentar nuestro problema de investigación.

En el trabajo teórico y en la investigación empírica de Pierre Bourdieu, se entrelazan individuo y sociedad, esperanzas subjetivas y posibilidades objetivas, en el propósito de superar los extremos objetivistas y subjetivistas. A su empresa la denomina 'estructuralismo constructivista', 'constructivismo estructuralista' o 'estructuralismo genético', proponiendo en consecuencia una metodología relacional y generativa. Relacional en el sentido estructuralista, y generativo en la perspectiva de proponer que el espacio social es producto de luchas históricas de los agentes enmarcados en estructuras (Bourdieu, 1999).

En contraste con las nociones de estructura que ordenan las propiedades de un fenómeno social a partir de una relación fundamental causa a efecto, de condicionante ha condicionado, Bourdieu se propone un concepto de estructura que ordene las relaciones entre todas las

propiedades pertinentes a un fenómeno social, confiriendo su propio valor a cada una de ellas y a los efectos que ejerce sobre las prácticas (1991: 104).

En el sociólogo francés no encontramos un concepto directo de subjetividad, pero el de *habitus* podría acercarse, ya que lo define como una estructura estructurante que permite a las personas dar sentido al mundo social, constituido por dispositivos inconscientes que enmarcan y suministran los principios para percibir, pensar y decidir la acción. Por esta vía todo sujeto organiza de forma cognitiva su relación con el entorno, con las estructuras, mecanismo que realiza a través de categorías posibilitadoras de la representación, que de una en una procesan dicha relación (Bourdieu, 1991: 106). Para Bourdieu gran parte de las propiedades y competencias de los *habitus* se adquieren de forma inconsciente, producto de aprendizajes no intencionados que hacen posible una disposición obtenida gracias a la adquisición familiar o escolar de la cultura legítima: “provista de un conjunto de esquemas de percepción y apreciación, de aplicación general, esta disposición transportable es la que inclina hacia otras experiencias culturales y permite percibir las, clasificarlas y memorizarlas de distinta manera” (1991: 25).

Los *habitus* se generan a partir de las prácticas producidas en determinados campos, que son redes de relaciones entre agentes e instituciones (Bourdieu, 1991: 112). En dichos campos los sujetos entran en lucha por la apropiación del capital en disputa de cada campo (cultural, político, deportivo, científico, etc.). En esa lucha los sujetos acumulan capital, buscando no ser excluidos y dominados por otros, como en el caso del campo cultural los sujetos involucrados invierten energías en acumular capital cultural, a riesgo de ser excluidos como bárbaros (1991: 247).

El concepto de habitus pese a que permite representaciones sociales, opera como un mecanismo de coherencia entre el proceso de dar sentido y las estructuras (Margolis, 1999: 67), (Canclini, 1990: 35). Bourdieu no profundiza en los procesos de dar sentido, y en virtud del excesivo peso otorgado por el autor a la determinación del habitus, el sujeto pierde incidencia en la definición de su actuar, y el agente es sustituido por el habitus (De la Garza, 2006b: 23). Por tanto el habitus no es una mediación entre estructuras y prácticas sociales, pues éstas son inconscientes, recayendo por esta vía en un estructuralismo, aunque sofisticado (Margolis, 1999), lo que además se constata en que las posibilidades de cambio en la acción social, la flexibilidad de los sujetos es enmarcada y determinada dentro de las mismas estructuras, pues ésta sólo se presentaría bajo las siguientes tres formas: conservar posiciones en la estructura social (Bourdieu, 1991: 150); buscar aumentar algunos o varios capitales, a través de intervenciones institucionales o espontáneas de grupos (Bourdieu, 1991: 109); o volcar la tabla de valores cuando se presentan desencanches de las oportunidades objetivas con respecto a esperanzas subjetivas (Bourdieu, 1991: 165). Por lo que la flexibilidad está condicionada por una perspectiva de cambio para no cambiar, para encontrar una nueva estabilidad ante presiones y posibilidades estructurales extraordinarias.

Anthony Giddens es otro de los autores que busca una nueva síntesis que supere los imperativos del sujeto en unas teorías y del objeto social en otras (1998: 40). En este autor es clara la crítica al funcionalismo normativo de Parsons, como al marxismo estructuralista de Althusser, que exageran el grado en que las obligaciones normativas son interiorizadas por los miembros de la sociedad (Giddens, 1998: 66). En contravía a estos enfoques, se acoge al potencial heurístico de la tesis de Marx expuesta en *El dieciocho brumario de Luis Bonaparte*: “Los hombres hacen su propia



historia, pero no la hacen como ellos quieren, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo circunstancias directamente dadas y heredadas del pasado”.

Giddens, en el desarrollo de su teoría, denominada estructuracionista, realiza un esfuerzo especialmente importante por resignificar la vieja noción de estructura, y propone no diferenciar los ámbitos de la estructura y de la práctica, entendiéndolas como dos caras de una misma moneda. Las prácticas producen, reproducen y actualizan a las estructuras, es decir, las estructuras se forman a partir de prácticas recurrentes, pero sin que las estructuras sean prácticas recurrentes, sino reglas (procedimientos metódicos) que guían la acción recurrente, a la vez que las estructuras se actualizan por la práctica (1998: 53s). Las estructuras así entendidas, no determinan, sino que constriñen o posibilitan la acción social. Sin embargo, la reducción de las estructuras a reglas se le ha criticado al sociólogo inglés por ser demasiado institucionalista (De la Garza, 2006b: 23).

En Giddens la subjetividad está intrincada con la acción, adquiriendo cuatro formas: las formas registro, vigilancia o monitoreo reflexivo de la acción; la racionalización de la acción, asociada con dos niveles de conciencia (la conciencia discursiva y la conciencia práctica), el deseo de la acción o motivación y la motivación inconsciente.

La reflexividad es entendida como la forma específicamente reflexiva del entendimiento de agentes humanos en la que interviene con mayor profundidad en el ordenamiento recursivo de prácticas sociales. Una continuidad de prácticas presupone reflexividad, pero la reflexividad misma sólo es posible en virtud de la continuidad de prácticas, definidas espacio-temporalmente, y es a posteriori de la práctica (Giddens, 1998: 40s). La racionalización de la acción, por su parte, supone un actor

interesado (1998: 41). La conciencia discursiva presupone la capacidad para hacer un relato coherente de las propias actividades y de las razones que las motivaron y se fundamenta en el registro normativo, pero a posteriori de la práctica (1998: 80s).

La motivación es definida como el potencial para la acción. Mientras las razones denotan los fundamentos de la acción, los motivos denotan los deseos que la mueven. Pero una motivación no se une tan directamente a la continuidad de una acción como su registro reflexivo a posteriori o su racionalización (Giddens, 1998: 44).

En contraposición a las formas anteriores de subjetividad se presentan las motivaciones inconscientes, entendidas como “aquellas formas de cognición y de impulso que o bien están enteramente reprimidas en la conciencia o bien aparecen en ésta sólo bajo una forma distorsionada” (Giddens, 1998: 42).

Pero pese a la contemplación de las cuatro formas de subjetividad en la teoría de Giddens, en la explicación de las prácticas rutinarias —que son el centro de esta teoría—, impera la conciencia práctica fundamentalmente inconsciente (Giddens, 1998: 42 y 63), por lo que la reflexividad pasa a un segundo plano en la comprensión de las prácticas sociales. Y esto porque el estructuracionismo de Giddens se sustenta en los psicólogos del ego y en su concepto central de sistema básico de seguridad, como conjunto de mecanismos inconscientes prelingüísticos, protectores contra los estímulos productores de ansiedad y angustia, a la vez que productores de confianza. Suprime, de esta manera, la conciencia discursiva acerca de las prácticas recurrentes y una profundización en el estudio y teorización de los procesos de dar sentido, puesto que las reglas son actuadas inconscientemente en las prácticas rutinarias. Incluso aunque el estructuracionismo contempla que los hombres pueden cambiar las

estructuras, esto se logra por acciones no deseadas o como producto de errores (no seguir por accidente las prácticas rutinarias) (Cohen, 1989: 51), lo que supone una automatización del sujeto en las rutinas, y asumir como centro de la teoría no al sujeto sino a la acción.

Otro autor que se propone una teoría de la agencia es el alemán Jürgen Habermas, que a diferencia de Bourdieu y Giddens le asigna a la subjetividad un rol de mediación entre estructura y acción social, considerando que la acción social no es tan inconsciente como en aquellos autores, puesto que hasta las interacciones recurrentes están sometidas a reinterpretaciones y negociaciones de significados (Habermas, 1999).

El concepto de estructura no es propiamente el cimiento de la construcción teórica habermasiana. Éste es más bien la noción de los tres mundos: mundo objetivo, mundo subjetivo y mundo social. Donde el objetivo y el social corresponderían al concepto de estructura, entendida como reglas generativas, conforme a las cuales los sujetos capaces de lenguaje y de acción que aparecen enmarcados en el mundo objetivo y en el mundo social, producen directamente el plexo de su vida social (Habermas, 1999: 154). El mundo objetivo es definido como todas las entidades sobre las cuales son posibles enunciados verdaderos, y el mundo social como el conjunto de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas (1999: 33 y 134).

La subjetividad está inscrita en el mundo subjetivo, definido como la totalidad de las vivencias del hablante, a las que éste tiene un acceso privilegiado (Habermas, 1999: 144). Dichas vivencias subjetivas no se pueden entender como estados mentales o episodios internos, pues de esa forma se asimilarían a ingredientes del mundo objetivo. Un actor tiene deseos y sentimientos en el sentido de que es dueño de manifestar estas vivencias ante un público, de modo que este público atribuya como algo

subjetivo esos deseos y sentimientos manifestados, cuando se fía de sus emisiones expresivas o manifestaciones expresivas. Para Habermas también es posible distinguir, dentro del mundo subjetivo, elementos de tipo cognitivo, valorativo y estético en relación con el mundo objetivo y social (1999: 133).

En Habermas la cultura no es una mera objetivación, sino que se encuentra en relación con los sujetos a través de su subjetividad. Así, todo proceso de entendimiento tiene lugar sobre el trasfondo de una precomprensión imbuida culturalmente. Dicho fondo es utilizado y tematizado por los participantes en la interacción a través de sus subjetividades y puestas en juego de forma intersubjetiva, recreando de esta forma el acervo cultural (1999: 145). Acá es necesario hacer la salvedad de que los valores culturales no se presentan como las normas de acción con una pretensión de universalidad (1999: 39).

Para Habermas la subjetividad e intersubjetividad median entre estructura y acción, sobre la base del concepto de acción comunicativa donde a través del medio lingüístico se reflejan las relaciones del actor con el mundo. El entendimiento lingüístico es el mecanismo por el cual el agente coordina su acción. Para que se produzca la acción social necesariamente debe presentarse interpretación, por lo que no van a aparecer ni las prácticas rutinarias ni el inconsciente como conceptos significativos para la acción, tal y como se presentan de diferente forma en Bourdieu y Giddens. La interacción comunicativa que propone la teoría habermasiana, presupone que los participantes movilizan expresamente el potencial de racionalidad que encierran las tres relaciones del actor con el mundo, con el propósito de llegar a entenderse. Son las relaciones de los actores con el mundo objetivo, el mundo social y el mundo subjetivo, que al buscar consenso lo someten a criterios de verdad, rectitud y veracidad. En la interacción

comunicativa así entendida, las interpretaciones que entran en el juego comunicativo, no necesariamente tienen una asignación estable y unívocamente diferenciada, sino que están implicadas en ella presuposiciones de problematización y negociaciones de significados (Habermas, 1999: 145).

Pero a pesar de que Habermas nos ofrece un camino de salida frente a las tentaciones estructuralistas de Giddens y Bourdieu, no podemos dejar de señalar el carácter utópico en el que se sustenta la teoría habermasiana, basada en las ilusiones típicamente liberales acerca de las virtudes milagrosas de la ‘discusión pública y racional de los intereses’, la producción consensual de ‘normas ético-jurídicas’, etc.; como si los conflictos de intereses y de valores de los sujetos sociales, el encuentro antagónico entre posiciones morales, religiosas o políticas, pudieran resolverse por un paradigma de comunicación intersubjetiva, de libre discusión racional y como si la actividad comunicativa pudiera separarse completamente de la actividad instrumental. Tras los sueños de reconciliación lingüística postulados por Habermas se hace presente la inspiración de los ‘valores consensuales’ de Parsons.

Además, en la teoría de la acción comunicativa, el problema de abordaje de los diferentes niveles de realidad, no se problematiza más allá de su definición en términos de racionalización progresiva del mundo de la vida o de colonización de éste. La racionalización comprende los ámbitos de reproducción cultural, integración social y refracción reflexiva —no exenta de perturbaciones propias de la dinámica social— de la reproducción simbólica del mundo de la vida frente a formas cuasi-naturales, no reflexivas y tradicionales. En cuanto a la colonización del mundo de la vida, se presenta como imposición de los imperativos de racionalidad instrumental, a través de los medios sistémicos del dinero y el poder, que

cosifican las posibilidades de entendimiento libre de coacciones, analizadas por Habermas como deformaciones del mundo de la vida (1999: 208s). Esta visión propia del humanismo que anima al autor y de su procedimiento metodológico de tipos ideales, le impide ver la articulación heterogénea de diferentes niveles de realidad y procesos de interacción comunicativa en espacios sociales como el mundo del trabajo, que considera absolutamente dominado por la racionalidad instrumental.

### **1.3 La fórmula estructura-subjetividad-acción como forma de razonamiento para el estudio de procesos históricos**

Nos queda claro que se ha generado un campo fructífero e inacabado de búsquedas entre diferentes aproximaciones a la problemática de la subjetividad y de las reelaboraciones de la teoría social en medio de la crisis que en las últimas tres décadas han sufrido el estructuralismo y el positivismo. Aún quedan varias preguntas sobre los temas y conceptos teóricos fundamentales. Entre las más destacadas podríamos enunciar las que quedan sobre estructura y subjetividad y las que de acá se pueden derivar, para desarrollar la fórmula de estructura-subjetividad-acción, con la subjetividad como mediadora. Nuestra apropiación de este campo de teorizaciones ha requerido de la reconstrucción de una propuesta conceptual que ponga en diálogo distintas aproximaciones a la subjetividad y a las teorías de la agencia, que poco contacto han tenido con los diferentes enfoques de las relaciones laborales y la reestructuración productiva.

Para realizar dicha reconstrucción conceptual y apropiarla al problema de investigación, comenzaremos por presentar la concepción de la realidad propia de la metodología de reconstrucción, necesaria para nuestra propuesta de conceptos de sujeto, subjetividad, estructura y acción, y para

la problemática de su articulación histórica a diferentes niveles de realidad y de sus nucleamientos de lo colectivo, de los movimientos moleculares, los acontecimientos y las coyunturas. Este aparte es una reconstrucción que nos servirá de base para apropiarnos del concepto de configuración sociotécnica, elaborar el concepto de construcción social de relaciones laborales y reconstruir los procesos históricos en los que se inscribe nuestro problema y objeto de investigación.

### ***1.3.1 Concepción de la realidad en la metodología de reconstrucción***

Son tres los supuestos fundamentales que propone la metodología de reconstrucción para abordar la realidad que van a servirnos para darle movimiento a la triada estructura-subjetividad-acción en la presente investigación.

El primer supuesto es la realidad entendida como movimiento, como transformación permanente de sus legalidades, al tiempo que permite una mirada abierta hacia lo indeterminado e inestable. Se trata de comprender la realidad como articulación entre lo dado y lo potencial —lo dado dándose.

El segundo supuesto es el de la realidad como articulación, por contraposición a la realidad como determinación. La realidad puede ser pensada en diferentes niveles, con distintas temporalidades y ritmos<sup>4</sup> de cambio, que a su vez se articulan y rearticulan de forma heterogénea. Los puntos de articulación entre niveles de realidad hay que descubrirlos.

El tercer supuesto es el de la direccionalidad de la realidad, donde los sujetos intervienen a través de su accionar, aunque limitados por

---

<sup>4</sup> Desde la perspectiva del tiempo se podría hablar de procesos de larga, mediana o corta duración; desde la variación espacial, de procesos micro, meso y macrosociales.

estructuras. Esta realidad se entiende como articulación entre procesos y prácticas, por lo tanto el cambio de la realidad se produce en un espacio de posibilidades para la acción viable, restringido por estructuras, pero, en la que los sujetos definen la direccionalidad en su interacción en la coyuntura. De tal forma que la trayectoria histórica es una articulación de coyunturas, pudiéndose definir su camino a posteriori pero sin garantizar el futuro, salvo como potencialidad. De donde se llega a la definición sintética de historia como construcción de los actores objetivamente posible (Zemelman, 1997a: 54).

A continuación pondremos en juego estos supuestos en los conceptos de sujeto, subjetividad, estructura y acción, para proponer una articulación en perspectiva histórica de estructura-subjetividad-acción como herramienta metodológica de la presente investigación.

### ***1.3.2 Estructura, subjetividad y acción, reconceptualización y propuesta de articulación histórica***

Como hemos podido apreciar al momento de abordar las teorías de la agencia, nos encontramos sus limitaciones al momento de plantear el concepto y el papel asignado a la subjetividad, siendo Habermas el que más se acerca a plantear la mediación de la subjetividad entre las estructuras y las acciones, en diferentes nucleamientos de realidad y de lo colectivo. Nuestra propuesta busca darle una mayor visibilidad a la subjetividad como mediadora, a la vez que propone conceptos de sujeto, estructura y acción abiertos a relaciones posibles entre sí para enfrentar la reconstrucción de procesos sociohistóricos.



### *1.3.2.1 Sujeto*

Nos parece importante definir aparte al sujeto, dado que en la literatura de las ciencias sociales se hace un uso demasiado amplio de este concepto, extendiéndolo a instituciones como el Estado o las empresas y a territorios como ciudades o regiones. Para efectos de esta investigación lo referimos a personas o grupos sociales, en diferentes niveles de nucleamiento de lo colectivo, y no cosificables en instituciones, aunque sí actuantes al interior de ellas.

El sujeto es entendido como la persona individual o el colectivo de seres humanos con capacidad para darle sentido a su accionar. La definición del sujeto se realiza con relación a su subjetividad e identidad, tanto si se trata de un sujeto individual o colectivo, así como de su cuerpo<sup>5</sup> en el caso del individuo, y los nucleamientos de lo colectivo.

Metodológicamente es de gran importancia identificar los sujetos pertinentes para el estudio de un determinado problema de investigación. La pertinencia está definida en torno a lo significativo de su papel en el entramado constitutivo del proceso, que a su vez define sujetos protagónicos o secundarios, activos o pasivos, que podrían cambiar su papel de significación de un período a otro y de una coyuntura a otra, según como se ubiquen y actúen en la definición del sentido y la dinámica de su direccionalidad.

---

<sup>5</sup> La larga tradición metafísica de separación entre cuerpo y alma a pesar de haber sido superada en el debate filosófico y en el desarrollo de las ciencias sociales, se cuela hasta el presente en muchas elaboraciones que optan por el determinismo de uno sobre el otro (hoy con otros conceptos) o el desconocimiento de una de estas entidades.

El sujeto pertinente al estudio de un proceso sociohistórico, como el de las relaciones laborales, es el que representa un papel en la trama constitutiva de un proceso, ya sea en todo el proceso seleccionado, en uno o varios periodos de éste, o en una o más coyunturas. Tal papel se constituye a partir de sus procesos de dar sentido a su accionar y su capacidad para intervenir en la realidad, en su interacción con otros sujetos y con las estructuras.

Para Zemelman es necesario reformular las concepciones de constitución de lo social y de sus sujetos, para lo cual hay que empezar por dislocar las clásicas dicotomías de las ciencias sociales —presentes en la raíz de la fragmentación disciplinar—, tales como: individuo/sociedad, lo individual/lo colectivo, lo estructural/lo coyuntural o procesual o de la acción social, lo micro/lo macro, etc. La reconceptualización propuesta por el autor es la de considerar al sujeto desde los nucleamientos colectivos, cuya función es permitirnos reconocer la potencialidad de los sujetos en oposición a cualquier automatismo histórico (1997b: 26) que le otorga atributos a los sujetos en relación a su ubicación en una determinada estructura social, política, económica o cultural.

La introducción de los sujetos y su subjetividad en el ángulo de observación de la realidad, significa otorgarle un dinamismo particular a ésta, consistente en las diferentes modalidades que pueden asumir los nucleamientos de lo colectivo, comprendidos como los espacios de constitución de las fuerzas capaces de determinadas construcciones sociales.

El concepto de nucleamiento de lo colectivo nos permite eludir el reduccionismo de la subjetividad a la individualidad —a variables psicológicas—, o a las condiciones externas que la determinan —como los procesos macro-históricos—, permitiéndonos, en cambio, ubicar la

problemática del movimiento espacio-temporal que encuadra el juego y los dinamismos en un ámbito delimitado por la memoria como manifestación de tradición y de inercia, y de las visiones de futuro, por un lado, y por otro, por los procesos territoriales, en su modulación de territorialización, desterritorialización y reterritorialización. La tensión entre estos procesos espacio-temporales se convierten en una dimensión de análisis de la constitución de la subjetividad social, para nuestro caso las presiones globales filtradas por los sujetos desde lo local.

Los nucleamientos de realidad se expresan en diferentes niveles de constitución de subjetividad, entre los cuales Zemelman propone siete: subjetividad individual en lo grupal, experiencia grupal, niveles de nucleamiento de lo colectivo, apropiación del contexto, espacios de nuevas experiencias, utopía a visión del futuro y transformación de la utopía en proyecto viable (1997b: 32).

Estos niveles de realidad, que actúan para nosotros como una guía de observación de los sujetos a estudiar, se complejizan al ser entendidos en el campo de las relaciones laborales, donde se pueden presentar niveles como los enunciados, y tener diferentes formas de articulación y contradicción. En la identificación o no de estos niveles y otros que pueden emerger, surge la pregunta por su simultaneidad en un campo de acción como el de las relaciones laborales, y su transformación dentro de un proceso.

El concepto de nucleamiento de lo colectivo nos permite estudiar lo individual en sus aperturas hacia lo grupal, y a los grupos en sus relaciones posibles con diferentes planos de realidad. Nos abre a la comprensión de las potencialidades de los sujetos y es una de las bases para comprender la realidad como una construcción social (Zemelman, 1997b: 31).

Resulta importante resaltar para nuestra investigación la reconstrucción de la dimensión grupal como producto articulado de subjetividades diversas que interactúan con diversos mecanismos de cohesión y reproducción, de acuerdo al núcleo de lo colectivo al que esté referido (Zemelman, 1997b: 32). Al estudiar la subjetividad desde esta perspectiva surgen problemáticas, tales como si los sujetos tienen conciencia de realidades, mundos de vida y estructuras, con las que tienen relación, pero que no están formados por las interacciones inmediatas de dichos sujetos (De la Garza, 2006b: 26ss).

Este sujeto que presentamos como productor, reproductor y transformador de la realidad es irreducible a una dimensión neurofisiológica, y comprende dimensiones como la sociológica, la política, la psicológica y la cultural. Tampoco se puede reducir a un concepto de actor racional, definido por su carácter meramente cognitivo, desconociendo otros campos de la vida subjetiva; de ahí la relevancia de colocar al sujeto en relación con la subjetividad.

#### *1.3.2.2 Subjetividad*

Al definir al sujeto como construcción social, la subjetividad es el proceso a través del cual los sujetos perciben, sienten, representan y piensan los significados de los mundos en que se desenvuelven, apropiándose los, reelaborándolos y produciendo otros, para dar sentido y decidir su acción.<sup>6</sup> De tal forma que la subjetividad se manifiesta a través de discursos y prácticas.

---

<sup>6</sup> De forma sintética, De la Garza la define como aparato de dar sentido y decidir la acción (De la Garza, 2003: 15).

La subjetividad no es confundible con cultura, ni reducible a una estructura —aunque se conforman estructuras subjetivas, como podrían ser la personalidad y el carácter—, ni tampoco es reducible a su campo cognitivo o al discurso. Los significados son procesados subjetivamente utilizando códigos que proceden de las culturas, y las formas en que se hacen comunes se logran raras veces por consenso, implicando las más de las veces relaciones de poder. Hoy en las ciencias sociales es difícil defender un concepto de cultura como sistema de valores y normas propios del funcionalismo, y en cambio las reconceptualizaciones que toman en cuenta la centralidad de la significación toman fuerza, y en consecuencia podemos concebir la cultura como un proceso de acumulación social y articulación de códigos para dar sentidos por campos<sup>7</sup> que van más allá del normativo, extendiéndose al del conocimiento (como cognición e información), el sentido estético, los sentimientos como fenómeno social, la temporalidad, la territorialidad y las formas de razonamiento. Esto sin que unos sean reductibles a otros, y concibiendo la posibilidad de dominancia de unos sobre otros.

Siguiendo la influencia de la hermenéutica y las teorías del discurso, tanto la cultura como la subjetividad se expresan a través de signos que indican un significado, que no corresponde a una realidad objetiva o a una vivencia, sino que hay que comprenderlo en relación a la totalidad de las funciones que cumple (Heller, 1991: 258) en un contexto determinado. Es la relación con el signo lo que permite distinguir que mientras en la cultura los significados de los signos se acumulan de forma social, en la subjetividad se procesan dichos signos con un significado singular,

---

<sup>7</sup> También De la Garza nos ofrece una definición sintética de cultura, como acumulación social de significados (De la Garza, 2003: 7).

subjetivo. La una no se puede entender sin la otra y se entrelazan en un continuo.

Para el funcionalismo de matriz durkheimiana la cultura se entendía como sistema de normas y valores que moldeaban a los sujetos y su comportamiento, homogeneizándolo de acuerdo a parámetros de división social, y garantizando de paso la cohesión social. Los intentos de Giddens y Bourdieu por superar dicha concepción se acercan a los planteamientos de la tradición postestructuralista abierta por Foucault (1989) y continuada por Deleuze (1992), que proponen, como alternativa a la modelación funcionalista, la modulación de los sujetos a través de dispositivos de control. De ahí que las teorías de la agencia de aquellos autores se centren más en los procesos de reproducción (Bourdieu, 1984 y 1991), (Giddens, 1998), que en las posibilidades que los sujetos pueden abrir para su acción viable. Además de que asignan un gran peso al inconsciente (Bourdieu, 1994), (Giddens, 1998), que puede ser entendido, desde nuestro ángulo de lectura, como la opacidad que proyecta la cultura sobre la subjetividad.

La minimización de la subjetividad que realizan en sus teorizaciones Giddens y Bourdieu, se inscriben en las aporías propias de una concepción del poder, el control o la integración social, que pese a darles juego al sujeto y su subjetividad, su peso es demasiado fuerte como para generar una transformación profunda de las estructuras, e incluso los intentos por realizarla, pueden ser reabsorbidos, aunque con actualizaciones de dichas estructuras, que incluso pueden significar un reforzamiento del control y de los mecanismos de reproducción. Habermas hace notar las aporías foucaultianas (Habermas, 1989), y propone un camino alternativo, en torno a la acción comunicativa, recuperando, de forma explícita, a la intersubjetividad como mediadora entre estructura y

subjetividad, pero no queda clara la forma en que se desarrolla el conflicto entre racionalidad instrumental y comunicativa, entre estrategia y comunicación. A nuestro juicio el concepto de hegemonía gramsciana nos permite saldar la insuficiencia tanto de la mirada panóptica de Giddens y Bourdieu, como de la excesiva confianza en la comunicación de Habermas.

El concepto de hegemonía gramsciano apunta a comprender que frente a significados, prácticas significativas, discursos, formas de vida y visiones dominantes del mundo, encontramos otros de carácter subalterno que pueden ser activados en procesos sociohistóricos de conflicto, negociación y hasta transformación, para generar propuestas hegemónicas alternativas. Gramsci propone conceptos como el de consenso pasivo y consenso activo, que permiten clasificar las hegemonías de acuerdo al nivel de aceptación y movilización de los sujetos para defenderla. También a nivel de la subjetividad propone estar atentos a captar el sentido común (como legitimador de la hegemonía imperante) y el sentido crítico (como posibilitador de hegemonías alternas). Hegemonía que se da en un proceso de tensión entre consenso y coerción (Gramsci, 1981). Pese a lo escueto de esta presentación del concepto, su relevancia para nuestro objeto y problema de investigación se hace notoria, toda vez que en el campo de las relaciones laborales, la disputa por la hegemonía entre sindicatos y empresarios frente a los trabajadores, asume un papel central.

El concepto de cultura al que nos hemos acogido traza el puente entre las diferentes estructuras (jurídicas, económicas, políticas, institucionales, organizativas, etc.), —pertinentes a un problema de investigación— y la subjetividad, en la medida que los significados hegemónicos de la cultura no siempre actúan como determinantes de la subjetividad. La cultura entendida como trama de significados que se articulan, acumulan y sedimentan en procesos históricos, es fuente primordial para que los

sujetos en conjunción con su experiencia y formas de apropiación y reelaboración, produzcan y reproduzcan sus formas de dar sentido a la acción y a la toma de decisiones.

La subjetividad es polisémica frente a la cultura, dado que varios sujetos que comparten una misma referencia cultural, a través de sus procesos subjetivos reconstruyen los significados que la cultura ofrece, movilizándolos para enfrentar situaciones concretas en la vida social. En esta medida la subjetividad actualiza permanentemente a la cultura, que puede ser conceptualizada como estructura o trama densa de significados, estructurándose a través de la subjetividad.

Las teorías como las de Giddens y Bourdieu, predeterminan el achatamiento de la subjetividad en la realidad. Esto se debe a que en ellas la cultura opaca y reprime los procesos de dar sentido de los sujetos, y el concepto de inconsciente llega a tomar un papel central en la definición de la subjetividad. En el concepto que estamos proponiendo el inconsciente es más bien lo no consciente, es decir que los sujetos individuales y colectivos pueden realizar prácticas significativas sin hacer necesariamente conciencia de ellas (Heller, 1980: 123s), en razón de que los significados no se buscan en la conciencia<sup>8</sup> sino en la articulación entre conglomerados de códigos, estructuras puestas en juego y la interacción social.

Para comprender los procesos subjetivos no sobra remarcar su carácter histórico, el cual puede ser animado por el concepto de hegemonía al interrelacionar sentidos dominantes y subalternos en el transcurso de disputas por la redefinición o reforzamiento de la hegemonía. En esta

---

<sup>8</sup> Este es precisamente el aporte del giro lingüístico de la filosofía contemporánea, que consiste en el tránsito de la explicación subjetiva y concienical de la acción humana al descubrimiento de ésta en la intersubjetividad (Habermas, 1999).



perspectiva cabe la posibilidad de que los códigos que tenían una interpretación hegemónica en un momento, sean redefinidos por sujetos subalternos para colocarlos en confrontación con las significaciones imperantes. De igual forma los sujetos subalternos pueden generar nuevas significaciones o hacer emerger las viejas, como los estratos fosilizados de los que hablaba Gramsci (1986). Estos procesos son los que están en la base de la conformación de los sujetos; son sus condiciones de posibilidad.

Así como algunos significados logran ser hegemonzados por determinados grupos sociales, y hacen subalternos a otros, la densidad significativa es variable, contrario a lo que propone Geertz, que no distingue intensidades entre densidades, en la urdimbre que es para él la cultura (Geertz, 1995). La concepción de subjetividad que venimos proponiendo, reconoce nodos con mayor poder significativo, que actúan sobre otros resignificándolos.

La funcionalidad de la subjetividad como mediación entre estructuras y acción, radica en el hecho de que la producción y reproducción de significación no son procesos automáticos, ni computacionales, y de que aun ni el inconsciente puede soslayar el papel de apropiación y reinterpretación de los procesos de dar sentido. Es necesaria una distinción entre procesos subjetivos de reestructuración y reproducción, presentándolos como un continuo, dado que los procesos de reproducción no pueden darse sin monitoreo consciente en los procesos de reestructuración que implican la construcción de decisiones, pues en éstos actúan formas de razonamiento como las fórmulas o las recetas referidas a la rutinización, en combinación con otras propias de la problematización.

Pese a los importantes avances de las teorías de la agencia en la superación del estructuralismo, éstas no se han preocupado por profundizar en la forma en que se generan los procesos de dar sentido, en el cómo se construyen los significados. Como hemos señalado, en teorías

como las de Giddens, no se le da un peso importante al tema de la subjetividad o, en el caso de Bourdieu, lo subjetivo es referido fundamentalmente al campo cognitivo.

En este mismo orden de ideas, en las teorías de la agencia no se ha roto con el análisis de la realidad por esferas, frente a lo cual son pertinentes conceptos como los desarrollados por la sociología económica de *embeddednes* (Granovetter, 1985), o de caleidoscopio, de Gramsci (1986). Así, en Bourdieu, su concepto de campo o, en Habermas, la tajante demarcación entre mundo de la vida y sistema, y su consecuente tipología ideal de la acción (teleológica, valorativa, dramaturgica y comunicativa), no ha seguido el camino de una concepción de la realidad social como caleidoscópica con dominancias, es decir, conteniendo siempre interés, valores culturales, emotividad, cognición, estética y poder (De la Garza, 2004: 9), y que nosotros acogemos para esta propuesta.

Los conceptos que proponemos de cultura y subjetividad no admiten su asimilación a sistemas, como suelen hacerlo las teorías de la agencia que hemos reseñado, puesto que en ambos heterogeneidad, discontinuidad y contradicción hacen parte de ellos. Aunque se conforman estructuras subjetivas como cristalizaciones y decantaciones parciales, la subjetividad no es una estructura, sino un proceso, al que cabe aproximarse a través del concepto de configuración.

La propuesta de configuraciones subjetivas cabe realizarla sobre dos dimensiones (decantadoras de las limitaciones observadas en las teorías de la agencia y en las distintas aproximaciones a la problemática de la subjetividad): de un lado, los campos de subjetividad, que son los espacios donde se producen y reproducen los sentidos y, del otro, las formas de razonamiento que ayudan a procesar, combinar y conectar los campos y significados que entran en juego.

Los diferentes códigos que se generan en un espacio de relaciones sociales, pueden agruparse en campos parcialmente configurados de significación, que se pueden movilizar en los procesos subjetivos y son irreductibles entre sí, aunque sí pueden entrar en contradicción y dominancia entre ellos al momento de articular significados. Al respecto proponemos los siguientes:

**Campo del conocimiento:** está compuesto tanto de una cara cognitiva como de una informativa. En cuanto a la cognitiva, recordando a Bourdieu, se conformaría por categorías posibilitadoras de representación, inscritas en doxas, que al entender de Heller incorporan la experiencia del sujeto y están referidas a una determinada praxis, sin que los fragmentos de saber-doxa se relacionen entre sí (Heller, 1991). También de acuerdo a las necesidades de los sujetos para llevar a cabo su praxis se puede hacer presente la episteme, saber relativo a una cosa en relación con un conjunto de cosas, como actitud teórica (Heller, 1991), que de conectarse con el sentido crítico gramsciano a través de una problematización puede generar heterodoxias que chocan con las doxas hegemónicas. Del lado de la información surgen cuestionamientos sobre la información pertinente para actuar: cómo procesa dicha información el sujeto, cómo la jerarquiza, cómo los significados de la información logran consenso o disenso colectivo, cómo se forman las heterodoxias. En este campo, para decirlo con Habermas, se expresan las pretensiones de verdad e inteligibilidad de los argumentos.

**Campo valorativo y normativo:** se conforma a partir de códigos procedentes de la moral de colectivos que comparten un conglomerado de valores y normas, fundamentados en una autoridad divina o institucional, y actualizada por procedimientos con altos grados de jerarquización y ritualización o de forma autofundamentada por los sujetos en interacción,

a través de procesos de racionalidad comunicativa, con el fin de convivir, pese a que coexistan varias morales. De igual manera las normas referidas a códigos generados en las relaciones sociales, oscilan entre un involucramiento pasivo y otro activo de los sujetos. Este tipo de códigos pueden ser difusos o específicos, relacionados entre sí de forma no del todo coherente y aún con contradicciones entre sí. En los procesos de la cultura que son activados por la subjetividad se presentan diferentes grados de mutabilidad y rejerarquización, al tiempo que son apropiados de forma polivalente. Este campo contiene pretensiones de validez y adecuación de los argumentos y las prácticas.

**Campo de los sentimientos:** siguiendo a Heller, sentir significa estar implicado en algo, de forma negativa o positiva, activa o pasiva, directa o indirecta. Ese algo puede ser otro ser humano, un concepto, un proceso, un problema, una situación, otro sentimiento, en fin, cualquier cosa. Heller nos ofrece una útil tipología de conjuntos de sentimientos, sentimientos impulsivos, afectos, sentimientos orientadores y emociones, todos los cuales son construcciones sociales aunque también actúan estructuras biológicas y antropológicas, según el tipo de sentimiento (Heller, 1980: 50s).

Los sentimientos elaborados sobre impulsos son señales de necesidades socialmente construidas, pero relacionadas con algún factor biológico; cómo, en qué circunstancias, de qué forma, dónde, etc., satisfacemos las necesidades indicadas por los impulsos, son construcciones sociales. Se podría hablar de sentimientos impulsivos de hambre, dolor, sexualidad, etc. (Heller, 1980: 88ss).

Si los impulsos son la demolición de reacciones animales instintivas a estímulos internos, los afectos son el resultado de la demolición de reacciones instintivas a estímulos externos. La fuente del afecto es la serie

de estímulos percutores-acción instintual, que se desarrolla de la siguiente forma: estímulo percutor-impacto, estímulo sentimental-expresión. Los afectos así entendidos juegan un papel importante en la relación del sujeto con las construcciones sociales. Las características fundamentales de éstos son para Heller la presencia concreta del estímulo percutor; todos los afectos son expresivos (en expresión facial, en gritos, en modulación de la voz, en gestos, etc.); los afectos forman parte del carácter social, es decir, pertenecen a la especie humana en general, no son patrimonio ni de individuos ni de culturas particulares, aunque pueden modificarse idiosincráticamente a través de las emociones. Entre sus atributos se destacan: el afecto está conectado con la fantasía, lo que significa que la satisfacción de éste es la satisfacción de la fantasía; los afectos se regulan por normas (morales o éticas); los afectos son contagiosos; no son necesariamente inevitables. En este sentido es que se habla del afecto sexual, del miedo, de la vergüenza, de la alegría, de la tristeza, etc. (Heller, 1980: 95ss).

Los sentimientos orientativos son sentimientos afirmativos o negativos respecto de cualquier aspecto de la vida, incluyendo la acción, el pensamiento, el juicio, etc., y son universales. Surgen allí donde la cultura no ofrece prescripciones convincentes para la acción de los sujetos. Estos sentimientos se forman como demolición completa de los instintos, y requieren adquisición de experiencia y acumulación de conocimiento previo. Los sentimientos orientativos juegan un papel en todos los aspectos de la vida social y le posibilitan a los sujetos —al menos parcialmente— el ajuste de sus expectativas o su separación. Se puede hablar de sentimientos orientadores en la acción directa, el trabajo, la actividad cotidiana general, el gusto, el pensar, los contactos interpersonales, etc. (Heller, 1980: 110ss).

Las emociones a diferencia de los sentimientos orientativos son singulares, idiosincráticas, pues no necesariamente están presentes en todas las culturas ni en todas las épocas. También varía el contenido sentimental de las emociones que realizan la misma función (la intensidad, profundidad y el comportamiento correspondiente). Las emociones son, en parte acontecimientos sentimentales y en parte disposiciones sentimentales, aunque un número considerable de emociones son ambas a la vez, como en el caso de la compasión, el desprecio, la confianza. Heller las caracteriza con los siguientes atributos: son imprescindibles en el funcionamiento de ciertas épocas o grupos sociales; son siempre cognoscitivas y situacionales, por lo que no requieren un estímulo, y pueden referirse al pasado, o al futuro; las normas (morales o éticas) regulan las emociones —aunque esto no se aplica a todas las emociones, ni en todas las situaciones—; la diversidad de las emociones entre sujetos es una acumulación de riqueza social, y frente a ella son libres pues carecen de toda base biológica, y por tanto en ellas se proyecta el futuro potencial; las emociones actúan como categorías en el pensamiento cotidiano. Se pueden enumerar emociones como mala conciencia, devoción, deseo de independencia, humildad, amor a la humanidad, placer, dolor, simpatía, gozo, miedo, atracción, amor, odio, etc. Por último se podría decir que algunas emociones se pueden convertir en pasiones, tal y como puede pasar con el amor, la amistad, el deseo de venganza y los celos, el amor a la justicia y el deseo de aprender (Heller, 1980: 121ss).

**Campo del sentido estético:** es el propio de la expresividad y la autenticidad. Como el valorativo y el normativo, se guía por parámetros, juzga y sanciona en relación a la capacidad de expresión y de autenticidad, categoría polisémica de lo bello y lo feo, lo sublime (Habermas, 1999). Atraviesa las prácticas, discursos, sentimientos, objetivaciones humanas y la relación contemplativa y transformativa de la sociedad con la

naturaleza. Genera formas no lógicas de conocimiento de la realidad. Socialmente opera en procesos de clasificación y distinción (Bourdieu, 1991). Se imbrica con emociones de agrado y desagrado, alegría y tristeza, amor y odio, proyecta sentencias sobre el poder, los lugares, las memorias. Puede significar, con sus parámetros, tanto el mundo social, como el objetivo y el subjetivo. En su construcción social y subjetiva actúan todos los sentidos del ser humano, atraviesa por completo al cuerpo (Heller, 1991).

En razón de nuestro objeto y problema de investigación proponemos otros dos campos, no explicitados en otras teorizaciones, pero que a nuestro juicio no son subsumibles en los anteriores aunque se entrecruzan con ellos. Podríamos decir que para efectos específicos en la exposición, son campos derivados y pertinentes, aunque se los ubique como parámetros de delimitación objetiva; pero para nosotros son además campos subjetivos que interactúan con dichas delimitaciones.

**Campo de la temporalidad:** conforma un campo subjetivo en la medida que el tiempo no es sólo entendido en su dimensión de cronos (tiempo en los acontecimientos), sino también de kairos (tiempo de los acontecimientos). Es decir, el campo subjetivo se refiere a cómo los sujetos viven el tiempo, entre la duración y el instante, entre el espacio de experiencia y el horizonte de expectativas, en la tensión entre pasado (memoria)-presente (proyecto)-futuro (utopía) (Zemelman, 1997b). Tensiones que generan diferentes modulaciones interactivas de modos de tiempo: pasado-pasado; futuro-pasado; presente-futuro; futuro-futuro; presente-presente; presente-pasado; pasado-presente; pasado-futuro; futuro-presente. Este campo procesa la forma en que los sujetos perciben, nombran y viven el tiempo, y se inscribe en la situación biográfica del sujeto que conceptuó Schütz (1973).

**Campo de la territorialidad:** en este campo es donde el sujeto se apropia y/o reproduce los procesos de territorialización y desterritorialización, donde el sujeto es territorializado si es capturado sin posibilidad creativa, mientras que ser desterritorializado es un acto por el cual se rompe la captura (Garavito, 1999: 86). Ser territorial implica asumirse en la tensión entre libertad y creatividad por un lado y control por parte de otros sujetos y/o estructuras por otro lado. En otras palabras la territorialidad es una vivencia subjetiva, en la que caben las tensiones entre las escalas territoriales como lo global y lo local, entre otras.

Entre todos los campos referenciados es posible hallar interrelaciones del tipo que vincula los sentimientos de culpa a los valores, las valoraciones morales a emociones estéticas y los conocimientos a las categorías de ubicación temporal y territorial. La interpenetración entre los campos le permite pensar en una amplia posibilidad de plasticidad y movimiento de las configuraciones subjetivas. La movilización de estos campos, así como la articulación que se realiza en situaciones concretas de interacción social y se plasman en prácticas y discursos, y articuladas por redes de significado producidas a través de formas de razonamiento que van de lo cotidiano a lo formal, de la doxa a la episteme.

La asignación de un papel conectivo y productivo en la formación de configuraciones subjetivas, no significa que los diferentes campos puedan ser reducibles a una función cognitiva, sino que los códigos que ellos movilizan pueden ser pensados y expresados a través del lenguaje. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el lenguaje por su naturaleza generaliza, es incapaz de expresar adecuadamente los hechos interiores (percepciones, sentimientos y sensaciones) del sujeto tanto individual como social. Las formas de razonamiento permiten a los sujetos captar el significado subjetivo en las interacciones que se desenvuelven en los



distintos mundos de vida, conformándose otro campo subjetivo, el de las formas de razonamiento.

Para captar la significación de prácticas y discursos de los sujetos, median una serie de procesos entre los campos subjetivos, las formas de razonamiento y dichos significados, que presentaremos al final de este aparte. De momento nos interesa destacar las formas de razonamiento que ya hemos rescatado de las diferentes teorizaciones de la subjetividad, como los de recetas, principio etcétera, analogías y expresiones metafóricas de Schütz, complementados con los esquemas de pensamiento cotidiano — con su carácter antropomorfo— propuestos por Heller: pragmatismo, probabilidad, imitación, hipergeneralización y tratamiento aproximativo de la singularidad, y las actitudes teóricas de la vida cotidiana: contemplación, descripción de cualidades cuando se separan de la intención pragmática, la clasificación que sirve para la conquista teórica de la realidad, el experimento y los mitos. También se pueden asumir los aportes de Bourdieu sobre los procesos de clasificación, transgresión simbólica, red de experiencias, absolutización de la diferencia y eufemismización. Y, además, por supuesto todos los aportes de la nueva retórica, en torno a las formas de argumentación, los procesos de construcción de las discursos factuales y cómo se socavan, como los pares adyacentes y organización de preferencias del análisis conversacional, los significados de segundo nivel y la intertextualidad de Barthes, los regímenes de verdad de Foucault y la síntesis propuesta por Potter a través de categorías como categorización, gestión de intereses y acreditación de categorías, construcción de corroboración y consenso, posicionamiento, metáforas, control de la agencia, manipulación ontológica, maximización y minimización, normalización y anonimización. Agregaríamos las formas de razonamiento político en el sentido propuesto por Zemelman de no entenderlo como un conocimiento en sí mismo, sino

más bien como una perspectiva de conocimiento que se fundamenta en la idea de que toda realidad social es una construcción viable, cuyo núcleo básico es la conjunción entre sujeto y proyecto (Zemelman, 1997a).

### *1.3.2.3 Estructura*

Pese al replanteamiento del concepto de estructura realizado por las teorías de la agencia, existe una tendencia al reduccionismo en éstas, a concebirlas en como interacciones inmediatas, reglas o redes sociales. En nuestra propuesta las estructuras son producidas y actualizadas por la práctica, como plantea Giddens, pero la objetivación de éstas se realiza a diferentes niveles de realidad y no se reduce a reglas.

Pese a tener su origen y desenvolvimiento en las prácticas sociales, en la vida social los sujetos se enfrentan a la estructuras de forma consiente y/o inconsciente, para llevar a cabo sus acciones, y éstas pueden resultarles ajenas, pues ellas están a un nivel superior de la interacción cara a cara, como lo son el Estado y la macroeconomía, entre otras. Ellas posibilitan y constriñen a las configuraciones subjetivas que median para que la acción social sea posible, pero no las determinan.

Las estructuras son históricas, no tienen una justificación última e inmutable marcada por su origen, sino que se actualizan en procesos intersubjetivos que se reproducen y transforman en los diversos procesos de interacción social en que están inscritas. En los distintos periodos históricos no se desenvuelven del mismo modo, ni se relacionan entre sí ni con los sujetos en términos idénticos. Ellas tienen diferentes tiempos y espacios de formación y, por tanto, sus temporalidades y territorialidades no son homogéneas.

Las estructuras son heterogéneas entre sí, no sólo en cuanto al espacio y el tiempo en que se generan y desenvuelven, sino también al tipo de prácticas que las forman y actualizan, los niveles de realidad en que se desenvuelven y su articulación histórica con otras. Tampoco son homogéneas en sí mismas, ni estáticas, y presentan discontinuidades y contradicciones entre las dimensiones que las componen. Por eso no las entendemos como sistemas sino como configuraciones que se objetivan en relaciones, instituciones, subjetividades, objetos simbólicos, normas sociales, ordenamientos jurídicos y procedimientos burocráticos (De la Garza, 2006b).

Entre las configuraciones estructurales se pueden dar pedominancias de unas sobre otras, una que articula a las demás y las sobredetermina, con dinamismos diferentes entre sí, y a distintos niveles de realidad. Tal vez uno de los principales problemas de las teorías de la agencia sea no reconocer dichos niveles de realidad y abstracción; en otras palabras, se pierde de vista el viejo problema de la fetichización, donde estructuras producto de la acción e interacción de sujetos sociales, cobran vida propia y se imponen a sus creadores.

Zemelman entiende por niveles de realidad y abstracción, la articulación de procesos de diferentes niveles estructurales y escalas de tiempo y de espacio (1997b: 25). Con referencia a este enfoque tienen lugar dos grandes grupos de contradicciones: las de niveles y las de momentos. El primer grupo nos permite comprender la totalidad como 'articulación dada', y el segundo a la forma como se transforma la realidad articulada (1997a: 63).

#### *1.3.2.4 Acción*

De acuerdo a lo anterior, asumimos que la acción está embebida de significado, lo que ya cuenta con una tradición de reflexión en la sociología, en especial a partir de la obra de Weber. En ella se manifiestan estructuras y procesos de dar sentido. De acuerdo a las teorías predominantes, en el campo de las relaciones laborales, las acciones tienden a ser encuadradas en normatividades procedentes de distintos órdenes (estatal, convenciones colectivas, políticas de las empresas), e incluso se cristalizan en rituales; pero, de acuerdo al enfoque acá expuesto, la acción de los sujetos pueden eludir y/o desbordar las fronteras impuestas por éstas.

Además la acción es caleidoscópica. No existen acciones puras, y ellas movilizan los diferentes campos de subjetividad, aunque con la posibilidad del predominio de alguno en particular o de varios. Por el hecho de que los sujetos requieran del entendimiento para interactuar, no puede reducirse la acción sólo a su forma comunicativa (donde la acción teleológica, regulada por normas, dramatúrgica y la estratégica son tan sólo extremos de ésta) como en Habermas (1999). También es preciso aceptar que la acción no sólo busca entendimiento y convencimiento o sólo esté embebida de significación, sino que, desde otro ángulo del caleidoscopio, es poder — físico y simbólico. Y si convenimos en denominar a la práctica por su referencia a la acción, las prácticas se realizan para convencer, engañar e influir, así como para vencer, ganar, dominar, apoderarse y colonizar, en función reproductiva o productiva (De la Garza, 2003: 13).

Las prácticas reiteradas (rutinarias) son intersubjetivas, por lo que significan al menos, mínimos de reflexividad (o monitoreo), de reconstrucción o verificación de significados. Pero también se generan prácticas o problematizaciones en la misma reproducción, o en relación a

acontecimientos extraordinarios o intenciones transformadoras de los sujetos. Es cuando las prácticas se pueden convertir en productoras de nuevas estructuras, de nuevos significados, de nuevos sujetos (De la Garza, 2006b: 24s), a través de la innovación o la transformación dirigida. Es cuando se hace pertinente el concepto de praxis, práctica interactiva del hombre con otros hombres y con la naturaleza, mediada por procesos y con niveles altos de reflexión.

#### *1.3.2.5 La articulación histórica de estructura-subjetividad-acción*

Los conceptos que hemos expuesto hasta acá son históricos en sí mismos, producto de articulaciones heterogéneas y discontinuas a diferentes niveles y penetrados entre sí. Desde este enfoque la realidad no capta a cada uno por aparte, sino que lo hace desde las articulaciones entre ellos; articulaciones sólo captables en proceso, pues son movimiento.

Las estructuras presionan, posibilitan y canalizan interacciones mediadas por procesos de dar sentido. Las configuraciones subjetivas brindan a los sujetos la percepción e interpretación de las estructuras sobre las cuales desarrollan su acción y toman decisiones, y en las acciones se manifiestan la imbricación entre estructuras y subjetividades para volver a recomenzar el ciclo referido a situaciones concretas.

Si la realidad deja de ser entendida como sometida a leyes inexorables, es porque la podemos pensar como movimiento interno constitutivo de lo concreto y en, esta perspectiva, la subjetividad posee la capacidad de construir lo potencial (Zemelman, 1997b: 27). Este planteamiento de Zemelman es necesario especificarlo en función de la problemática de la articulación histórica de estructura-subjetividad-acción. Y al involucrarnos en ésta, nos vemos obligados a tener en cuenta la emergencia de la inestabilidad —en buena parte introducida por la relevancia que gana la

incidencia de la subjetividad en la comprensión y explicación de la dinámica social— de la realidad social (Balandier, 2003), que implica replantear las formas de razonamiento definidas para una época donde predominaba la idea de una realidad estructurada. Se requiere construir nuevas categorías de acuerdo a las exigencias del momento histórico, que en la contemporaneidad tenga en cuenta no sólo múltiples estabilidades, sino también variadas inestabilidades, con sus diferentes niveles de abstracción y temporalidad, articuladas de forma heterogénea (Zemelman, 1997b: 25).

La potencialidad está referida a los elementos por devenir, pero a la vez es concomitante a la pregunta por el cómo esos elementos pueden ser activados; o sea, lo que significa la realidad como la conjugación entre dos dimensiones: la histórica, que manifiesta su calidad como producto, y la política, que traduce sus exigencias como construcción. Se trata de comprender la realidad como articulación entre lo dado y lo potencial —lo dado dándose—, y por lo tanto la historia es comprendida como secuencia de coyunturas (Zemelman, 1997b: 24). De ahí que para un objeto como el que estudiamos no sólo se trata de captar la interpretación que los sujetos hacen del proceso estudiado a posteriori, sino cómo se plantearon en cada coyuntura en la tensión entre las cosas tal y como se dieron y lo que proyectaban en cada momento como opciones de viabilidad para los diferentes sujetos. Lo que implica dar cuenta de las relaciones que se reflejan en los distintos momentos en que la realidad potencial es transformada en realidad material mediante proyectos que, simultáneamente, se apropian del presente y lo potencial del futuro (Zemelman, 1997a: 46).

Es importante resaltar que la potencialidad hace parte de la objetividad del conocimiento, en la medida en que alude a la posibilidad de construcción

como producto de un proceso histórico-genético. Frente a ésta se propone el concepto de emergencia, que representa una discontinuidad del proceso, no referida a una potencialidad contenida en lo precedente, sino que construye una novedad, algo que surge y se devela como realidad tangible sin tener claramente un antecedente (Zemelman, 1997a: 47).

Desde la perspectiva de la propuesta zemelmaniana para el estudio de procesos históricos, el planteamiento de movimiento molecular —de inspiración gramsciana— impide perdernos en los recortes coyunturales, en la medida que nos coloca frente a la articulación entre necesidades, experiencias y visiones de futuro en una ubicación espacio-temporal, permitiéndonos entender la especificidad que asume la tensión entre estructuras-subjetividad-acción en un momento de observación (Zemelman, 1997b: 28).

Lo molecular es una alternativa al holismo que reduce lo individual a lo social, abriendo la posibilidad de observar cómo los individuos o grupos pueden construir configuraciones significativas alternativas a las rutinarias, aunque acotados por límites estructurales, como actividad de creación subjetiva que nace de la experiencia cotidiana, retroalimentándola. También, frente a situaciones extraordinarias, los sujetos pueden responder de formas radicalmente fuera de lo cotidiano (De la Garza, 1997: 87). Para efectos del campo de las relaciones laborales, el desenvolvimiento de los sujetos se realiza, además de movimientos y prácticas moleculares, en torno a coyunturas, con sus acontecimientos, correlación de fuerzas y escenarios, que definiremos a continuación.

**Coyuntura:** para abordar este concepto recurrimos a Hugo Zemelman, quien entiende la historia como secuencia de coyunturas, y la coyuntura como el momento en se conjugan los actores que hacen parte de un espacio de realidades sociales, se entrecruzan en la disputa para

imprimirle una orientación a dichas relaciones sociales, pero dentro del espacio —delimitado por las estructuras— de las posibilidades para las acciones viables. En ese sentido el análisis de coyuntura reconoce como núcleo básico la conjugación entre sujeto y proyecto, lo que se expresa materialmente en el juego de tácticas y estrategias que encuadran la dinámica de los sujetos en el interior de los espacios de relaciones sociales (Zemelman, 1992: 36).

Podemos afirmar que en una coyuntura se condensan diferentes niveles de interacción entre estructuras-subjetividad-acción y temporalidad social, referidos al nivel más inmediato de la realidad social, a la superficie de los procesos sociales y a un segmento de tiempo corto específico.

La coyuntura representa una mediación entre el conocimiento acumulado en culturas y subjetividades y la alternativa de praxis adecuada al quehacer de una opción definida como posible (Zemelman, 1997a: 27). En otras palabras, el autor la define como el momento de estructuración (1997a: 44). En nuestra perspectiva es necesario entenderla como un proceso, donde el sujeto al estar en el presente, se apropia del largo tiempo de la historia mediante el actuar en función de un proyecto.

El movimiento de la articulación puede descomponerse en dos ejes: el vertical-coyuntura y el periodo-longitudinal. Igualmente importante es distinguir entre el dinamismo estructural y el coyuntural. El primero entendido como condiciones de posibilidad, y el segundo como el activador de una u otra alternativa viable (Zemelman, 1997a: 30), definido desde la interacción con los sujetos.

Es tarea del análisis de la coyuntura captar en un presente los fenómenos de larga duración. Y acá se puede recoger un elemento importante para el estudio de la forma de razonamiento político, la cual —siguiendo a



Zemelman— no podemos entenderlo como un conocimiento en sí mismo, sino más bien como una perspectiva de conocimiento<sup>9</sup> que se fundamenta en la idea de que toda realidad social es una construcción viable, cuyo núcleo básico es la conjunción entre sujeto y proyecto, lo que se expresa materialmente en el juego de tácticas y estrategias que encuadran la dinámica de los sujetos en el interior de un espacio de relaciones sociales (Zemelman, 1997a: 36), y marcándose la coyuntura a través de acontecimientos. Donde la direccionalidad será especificada de acuerdo a la correlación de fuerzas manifiestas en escenarios concretos de lucha y negociación.

**Acontecimientos:** son la ‘unidad de análisis’ de la coyuntura pues, como veremos enseguida, la coyuntura está constituida por acontecimientos; es decir, éstos son su referente primordial.

Los acontecimientos son aquellos hechos que adquieren un sentido especial en un nucleamiento de lo colectivo. En la vida ordinaria, la realidad está hecha de múltiples y variados hechos, pero sólo algunos adquieren el carácter de acontecimiento. Lo que distingue a un hecho de un acontecimiento es la capacidad significativa de alteración que tenga uno y otro en el curso ordinario de la realidad. Es importante saber distinguir hecho de acontecimiento, y, así mismo, distinguir los acontecimientos según su importancia. Es clave pues identificar los principales acontecimientos en cada coyuntura.

La importancia del análisis a partir de los acontecimientos radica en que ellos indican siempre ciertos ‘sentidos’ y revelan también la percepción que los sujetos tienen de sí mismos, de las estructuras y de sus posibilidades de acción.

---

<sup>9</sup> Se trata del aparato subjetivo de capacidad para captar lo potencial.

El acontecimiento es una síntesis de la realidad social en un momento determinado y en un nivel específico. De ahí resulta de fundamental importancia percibir el conjunto de sujetos y problemas que están por detrás de los acontecimientos. Tan importante es aprender cuál es el sentido de un acontecimiento, como percibir cuáles son los sujetos, los movimientos, las contradicciones y las condiciones que lo generan (Zemelman, 1992).

**Correlación de fuerzas:** para Antonio Gramsci, la coyuntura debía ser interpretada en términos de relaciones de fuerza, en la medida en que una relación de fuerza está indicando el grado de tensión, de conflicto o de consenso existente entre los actores en disputa. La relación de fuerza está indicando el grado de organización, conciencia y poder de los contendientes en una coyuntura dada.

En términos generales puede decirse que las relaciones de fuerza son las diferentes relaciones de poder que los actores en conflicto establecen para dirimirlo. Esta categoría puede indicarse en la capacidad de un sujeto o una coalición de sujetos para imponer unas condiciones y unos intereses en conflicto. Las relaciones de fuerza han de establecerse en el discernimiento de los acontecimientos y en sus desarrollos (Gramsci, 1981).

**Escenarios:** son los ámbitos de relacionamiento de los actores. Son los espacios -institucionales o no- en los que se desarrolla la trama social y política, o en los que se encarnan los acontecimientos. En este sentido, puede decirse que todo acontecimiento se produce en uno o varios escenarios simultáneamente o los implica.

La noción de escenario más que designar un espacio físico (aunque puede presuponerlo también) es un ámbito de relaciones sociales. El escenario no

es, por otro lado, una condición previa para la confrontación o el desarrollo de la acción de los actores, es un producto de esta confrontación, es decir, de la manera como interactúan y de la relación de fuerzas establecida entre ellos (Nieto, 1999).

Asumir esta perspectiva implica una orientación metodológica que diferencia este tipo de observación de las coyunturas al realizado desde una óptica estructuralista, al cimentar nuestro planteamiento en las potencialidades de desenvolvimiento, y no como producto del estadio anterior —propio de los análisis que privilegian la tendencia sobre los dinamismos estructuradores. La reconstrucción del proceso para nuestro enfoque asume las articulaciones presentes y potenciales en el campo de realidad estudiado, antes que la búsqueda de regularidades (Zemelman, 1997a: 150).

## Capítulo 2.

### Las teorías de reestructuración productiva y el concepto de configuración sociotécnica

La reestructuración productiva, entendida como la respuesta a la crisis de los procesos productivos, se desarrolló en distintas oleadas en los países más avanzados industrialmente a finales de la década de 1960. El mundo académico, desde el primer lustro de la década de 1970, ha contado con una variada gama de enfoques teóricos, procedentes de diversas tradiciones de la sociología y la economía, y han generado una batería de conceptos que dan cuenta del fenómeno emergente en la producción capitalista.

De las distintas teorías elaboradas nos interesa examinar las que le dan relevancia al proceso productivo<sup>10</sup>. Distinguimos tres grupos, a los que les hacemos una lectura diferenciada de acuerdo al interés de la investigación y les hacemos la siguiente pregunta: ¿cómo orientan sus planteamientos hacia la convergencia o divergencia de modelos productivos? En primer lugar revisamos las teorías postfordistas más importantes<sup>11</sup> como son el neoshumpeterianismo y la especialización flexible, de las que destacamos los niveles o aspectos privilegiados, los conceptos centrales, así como su concepción de la crisis.

---

<sup>10</sup> Entre las teorías de reestructuración productiva que no tienen como centro el proceso productivo, aunque lo consideran, se encuentran: estructura social de la acumulación (Kotz, McDonough y Reich, 1994); *industrial governance* (Jessop, 1999); modernización reflexiva aplicada a la reestructuración productiva (Pries, 1995); y, acumulación flexible (Harvey, 2003).

<sup>11</sup> Entre las teorías de menor impacto en el mundo académico, también podemos contar con los nuevos conceptos de producción: sistemomanufactura, toyotismo y *lean production* (De la Garza, 2006a: 22s).

En segundo lugar abordamos el debate de origen inglés sobre el proceso de trabajo —especialmente en la Universidad de Warwick—, que, desde una óptica de origen marxista, hace una serie de cuestionamientos a las teorías postfordistas formuladas en la década de 1980 y a principios de la de 1990, introduciendo el problema de la relación entre estructura-subjetividad-acción en las polémicas sobre este tema.

Un tercer grupo de teorías estarían enmarcadas en las nuevas síntesis surgidas desde la segunda mitad de la década de 1990, tras un intenso debate, especialmente de los postfordistas, así como los surgidos de la necesidad de referentes conceptuales (de algunos centros académicos) para la formulación, implementación y evaluación de políticas industriales bajo la globalización neoliberal. Entre estas teorías contamos con la de los encadenamientos productivos y la subcontratación laboral, el aprendizaje tecnológico, la nueva sociología económica y el concepto de modelo de producción. Al ser teorizaciones con preocupaciones más delimitadas que las postfordistas, nos concentraremos en el aporte que realizan al debate de los procesos de reestructuración y, en especial, al estudio de ésta a nivel de la empresa, teniendo en cuenta que el concepto de modelo de producción es el de mayor concordancia con nuestro problema de investigación.

Luego, con base en la revisión realizada a nivel internacional sobre la reestructuración productiva y las relaciones laborales en la banca, ubicamos los problemas más destacados en las dos últimas décadas en la formación de este campo de investigación. Así hemos apreciado que la reestructuración de los servicios bancarios no ha sido abordada, hasta el momento, bajo el concepto de modelo productivo —herramienta relevante en esta investigación—, pero que debido al excesivo funcionalismo de Boyer y Freyssenet, preferimos hacerlo desde la configuración sociotécnica

de Enrique de la Garza, que además de ubicarse en el horizonte metodológico reestructurista, está abierto a otras dimensiones no tenidas en cuenta por el concepto de modelo productivo —vinculado con la industria manufacturera—, como el involucramiento del cliente en el proceso productivo bancario y las especificidades propias de esta actividad, toda vez que no se ha utilizado un concepto o categoría equiparable para su estudio.

## **2.1 Las teorías del postfordismo**

El común denominador de las teorías posfordistas es considerar que con la crisis de producción de la década de 1970 terminó el predominio de la producción en masa que siguió a la postguerra, e inició uno sobredeterminado por la flexibilidad en los distintos aspectos de los procesos productivos.

Con la aparición de las teorías postfordistas en el segundo lustro de la década de 1970 se le hace justicia a Marx, cien años después —aunque no sea citado y se alejen de su perspectiva epistemológica, metodológica y política—, al rehabilitar la preocupación por vincular las relaciones sociales en el trabajo con conceptos económicos. A continuación presentaremos tres teorías postfordistas que estuvieron a la cabeza del debate entre la segunda mitad de la década de 1970 y principios de la de 1990.

El neoschumpeterianismo parte de la obra de Joseph Schumpeter resaltando su distinción entre invención, innovación y difusión, y su conexión de los ciclos largos con la teoría de Kondratiev, que no analiza la evolución de variables económicas, precios, tasas de interés y acumulación de capital, sino los ciclos de innovación tecnológica.

La batería conceptual, propuesta por los neoschumpeterianos, tiene su centro en el concepto desarrollado por Giovanni Dosi de paradigma tecnológico,<sup>12</sup> entendido como los conocimientos centrales que soportan las técnicas de los procesos productivos, de la circulación y el consumo en un determinado ciclo de desarrollo. Además presentan una serie de conceptos dirigidos a superar las debilidades de la construcción de Schumpeter acerca del desarrollo tecnológico. Estos son: las innovaciones radicales, las innovaciones incrementales, las trayectorias, los sistemas y las revoluciones tecnológicas, entre otros conceptos mediadores sobre aprendizaje y adaptación, precisando el estudio del desenvolvimiento tecnológico y creando puentes con las instituciones socioeconómicas (Dosi, 2003), (Freeman, 2003).

Desde el enfoque neoschumpeteriano, la reestructuración productiva corresponde al quinto ciclo de Kondratiev o, más precisamente, al impulso que sobre el conjunto de la economía tiene la tercera revolución industrial, caracterizada por la informática, la computación y el avance de las

---

<sup>12</sup> Carlota Pérez y Carlos Ominami han preferido construir un concepto alternativo al de paradigma tecnológico, en el sentido de no sólo tener en cuenta lo técnico maquinico, sino también lo organizacional, y lo han denominado paradigma tecno-económico, permitiendo una mejor conexión con los procesos económicos, criticando precisamente a la teoría económica ortodoxa para la cual las decisiones de inversión se toman en función de los costos relativos del trabajo y el capital, lo que significa que las decisiones de largo alcance se puedan explicar a partir de pequeñas variaciones. Por esto desarrollaron la hipótesis de que las revoluciones tecnológicas se basan en una modificación radical y duradera en la dinámica de costos relativos del conjunto de todos los posibles insumos del proceso productivo. La difusión de cada revolución tecnológica se guiaría por un paradigma tecno-económico, asentándose en la conciencia y en las prácticas colectivas, y convirtiéndose en sentido común para técnicos, gerentes e inversionistas (Pérez y Ominami, 1986: 48s). La tecnología, por su parte, se conceptúa como una variable dependiente del mercado.

comunicaciones, lo que da a entender la reestructuración como ciclo tecnológico. El paradigma sustentado en la segunda revolución industrial, con todo y las instituciones creadas, se había agotado con la desaceleración de la productividad, superable si se aplica a la producción, la circulación y el consumo, los resultados de la tercera revolución industrial y creando instituciones acordes (Dosi, 2003), (Freeman, 2003), (Pérez y Ominami, 1986).

A la teoría de la especialización flexible es difícil definirle una tradición, pero su crítica tanto a liberales como a los neomarxistas, su pretensión de ser radicales y la lectura entre líneas de una obra como *La segunda ruptura industrial* (Piore y Sabel, 1990), nos da la posibilidad de ubicarla en una tradición que procede de Proudhon, la del mutualismo general, “en el que el lugar de organización no era la fábrica sino la comunidad regional de trabajadores cualificados” (Piore y Sabel, 1990: 195s). De ahí que pueda inscribirse entre algunas corrientes de ciencia social denominadas ‘utopismo postindustrial’ (Amin y Robins, 1991: 213).

La teoría generada por Piore y Sabel parte del dualismo entre el paradigma de producción en masa versus la especialización flexible. En esta teoría la crisis de la producción en masa se debe a la saturación de los mercados, y por lo tanto el Estado keynesiano sería inadecuado para resolverla. Las instituciones existentes ya no consiguen ajustar de una manera viable la producción, destacando el papel de los actores en la elección de un sistema dado de tecnología industrial (Piore y Sabel: 1990: 12s), denominando a este proceso ruptura industrial.

Desde el punto de vista de la especialización flexible, tras las crisis sucedidas entre las décadas de 1960 y principios de la de 1980 (el malestar social de los sesenta y los setenta, los tipos de cambio fluctuantes, la primera crisis del petróleo —1973-1979—, la segunda crisis



del petróleo —1979-1983—, los elevados tipos de interés, la recesión mundial y la crisis de la deuda), se asiste al aumento de la variabilidad del mercado, que le exige a las empresas una producción de calidad y en pequeños lotes. Así se da un espacio para el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), con posibilidades de nuevos acuerdos entre trabajadores (nuevo artesanado) y empresarios (pequeños patronos), que se articulan a la tecnología microelectrónica. Las oportunidades de las pymes están mediadas por la constitución de distritos industriales que se constituyen como redes establecidas en territorios locales, en alianza con el Estado y con otros actores que se anclan en el concepto de ventaja competitiva frente a las multinacionales, derivado del poder de las comunidades.

La definición de especialización flexible combina dos conceptos, el de flexibilidad que consiste en la capacidad para remodelar continuamente el proceso productivo, reordenando sus componentes, y el de especialización como conjunto de posibles ordenaciones y la aspiración de la reordenación limitada (Piore y Sabel, 1990: 385).

El espectro de las principales teorías del postfordismo se completa con la teoría de la regulación. Aunque no todos los autores reunidos alrededor de esta teoría tienen relación con la tradición marxista, su herencia es notoria, pero en diálogo con los estudios de largo plazo y guiados hacia la macroeconomía heterodoxa fundada por Kalecki y Keynes. Los principales problemas con los que se vincula el regulacionismo, son: los aspectos estructurales del crecimiento económico, la relación entre Estado y economía y la relevancia asignada a las instituciones en el desenvolvimiento de la economía (Neffa, 2006: 183).

Los regulacionistas tienen una amplia variedad de conceptos cuyo punto de partida es el de modo de producción que, a su vez, tiene una serie de

nociones intermediarias. El concepto central, el de regulación, se entiende como la manera en que se reproduce una relación social, a pesar de su carácter contradictorio. Tenemos un concepto intermediario, el de régimen de acumulación, referido a la articulación entre producción y consumo, que “asegura una progresión general y relativamente coherente de la acumulación del capital; es decir, que permita reabsorber o posponer las distorsiones y desequilibrios que nacen permanentemente del mismo proceso” (Boyer, 1989: 59s). Otro concepto es el de modo de regulación, abarcador de las instituciones (moneda, Estado, inserción del sistema productivo nacional dentro de la división internacional del trabajo, relación salarial y competencia, entre otras) que posibilita la reproducción de las relaciones sociales, en especial la adecuación entre producción y demanda. Otras dos funciones del modo de regulación son las de sostener y conducir el régimen de acumulación, y asegurar la compatibilidad dinámica de un conjunto de decisiones descentralizadas sin la intervención de los actores económicos en los ajustes del sistema (Boyer, 1982: 68).

La articulación entre régimen de acumulación y modo de regulación para cada formación socioeconómica, constituye un modo de desarrollo. Pero el regulacionismo, a diferencia de otras teorías del desarrollo, le da especial importancia a la conexión de los procesos productivos, abordados desde el concepto de paradigma industrial, con las formas de organización del trabajo y las relaciones entre capital y trabajo, aunque con un concepto estructuralista como el de relación salarial (disciplina en la organización del trabajo y jerarquías en la producción, además de calificaciones y movilidad). Los regulacionistas aceptan el concepto marxista de explotación, aunque dentro de marcos normativos establecidos por la legislación laboral. Además, en coherencia con otros conceptos, implica la reproducción de la fuerza de trabajo en términos de una norma de consumo y gestión estatal de la misma (Boyer, 1989).

El énfasis del análisis regulacionista está en “explicar como contribuyen los cambios en la competencia en cuanto al pasaje de un régimen de acumulación a otro” (Boyer, 1989: 64). De ahí la importancia otorgada al concepto de crisis, que tiene que ver con un presupuesto central de esta teoría, el de la variabilidad en el tiempo y en el espacio de las dinámicas económicas y sociales. En esta perspectiva se entiende que la crisis que es un proceso que reestablece brutalmente la unidad contradictoria de los diversos momentos de la acumulación, debería ser la regla y no la excepción (Boyer, 1989: 58), (Amin: 1994: 11). Y aquí el estructural-funcionalismo emerge ingenuamente: “las crisis no son simples desajustes funcionales, sino la expresión misma de los efectos de la estructura sobre los encadenamientos coyunturales” (Boyer, 1989: 74).

La crisis a la que el regulacionismo le dedica sus mayores esfuerzos explicativos es la del fordismo (hacia 1973), originada, según esta corriente, en dos niveles: de un lado en el modo de regulación, al darse una elevación de los salarios por encima del incremento de la productividad, una contradicción entre entramado institucional fordista e incremento de la tasa de ganancia y conceptuada como crisis de rentabilidad. Y en el nivel del proceso productivo significaba rigideces y deseconomías ocasionadas por el taylorismo-fordismo, con su tendencia creciente a los tiempos muertos, con elevados costos del gigantismo de las empresas y el agotamiento de la segmentación, simplificación y estandarización para elevar de forma continua la productividad. Frente a esta crisis la hipótesis de los regulacionistas desde la segunda mitad de la década de 1970 hasta bien entrada la de 1990, consistió en considerar que se estaba en un periodo de transición —denominado postfordismo— hacia un nuevo modo de regulación.

Las teorías postfordistas han sido muy discutidas en torno al cumplimiento o no de sus predicciones, presupuestos metodológicos y el papel asignado a la teoría (De la Garza, 1999b), (Amin, 1995). Alrededor de dichas discusiones nos interesa evaluar cómo sus planteamientos se acercan o se alejan de las tesis de la convergencia o la divergencia de los modelos de producción. Desde nuestra lectura, las tres teorías, por distintas vías, se inscriben en las tesis que se orientan hacia la tendencia a la convergencia. En el caso del neoschumpeterianismo la tesis dominante sobre la inevitabilidad de la difusión de un paradigma tecnológico denota una tendencia hacia la convergencia,<sup>13</sup> en una perspectiva extremadamente estructuralista. La teoría de la especialización flexible está sustentada en un imperativo normativo o utópico. El nivel de realidad que privilegia en su enfoque es del de la lucha de las grandes empresas con las pymes, por la conquista y dominación de los mercados. Pero, pese a tener en cuenta tanto estructuras económicas, políticas y sociales, como la acción de actores económicos, no pasa de ser, como afirman Amin y Robins, una mezcla insatisfactoria de determinismo y voluntarismo (1991: 190), debido, a nuestro juicio, a la falta de diálogo con doctrinas como las del *agency*, por ejemplo. Pese a que afirmen que el resultado del paradigma industrial predominante depende “de las luchas sociales y no de una ley natural del crecimiento” (Piore y Sabel, 1990: 26), los autores se basan en una perspectiva de la psicología estructuralista, donde confianza, solidaridad, lealtad de la comunidad y orgullo local, son entendidas como estructuras individuales, que se proyectan en la acción

---

<sup>13</sup> Aunque Carlota Pérez y Carlos Ominami planteen que lo que un paradigma tecno-económico establece, es el amplio espacio de lo posible, donde, dada la acción de los actores, se combinan tendencias tanto hacia la centralización o la descentralización, hacia más control o más autonomía, por lo que la diversidad de combinaciones posibles es muy amplia (1986: 57 y 71).

colectiva. Terminan de este modo validando una visión normativa y situacionista sobre los actores, en relación a las estructuras. Por esto Piore y Sabel, tras estudiar los casos exitosos de distritos industriales, buscaban que su propuesta de desarrollo se convirtiera en una alternativa expansible frente a la dinámica de las multinacionales. Esta perspectiva de convergencia de paradigma productivo es jalonada por una fuerte concepción utópica que hace parte de sus supuestos teóricos.

Por su parte el regulacionismo tiene un marcado carácter funcionalista,<sup>14</sup> que resulta evidente al estar más preocupado por la estabilidad, la coherencia entre consumo y producción, el régimen de acumulación y el modo de regulación. Sin embargo, la escuela de la regulación después de dos décadas de labor investigativa, no alcanza a observar la tendencia hacia una regulación alternativa a la crisis del fordismo y un nuevo pacto dentro del capitalismo. Esto plantea un callejón sin salida dentro de la teoría de la regulación, pues desde su enfoque epistemológico y metodológico, guiado más por el deber ser que por la generación de una teoría complejizadora de la realidad, orienta la dinámica del capitalismo hacia la convergencia de algún modo de regulación.

## **2.2 El debate sobre el proceso de trabajo**

Aunque no se trata de una teoría de la reestructuración productiva, el desarrollo de sus conceptos y sus críticas a los enfoques postfordistas, nos suministran algunas problematizaciones en la perspectiva de reconstrucción de teoría de interés para nuestra investigación.

---

<sup>14</sup> Funcionalismo negado explícitamente (Boyer, 1989: 73), por introducir el estudio de las contradicciones, pero que a nuestro juicio siempre está en proceso de ser reajustado por el peso de la tendencia a la regulación.

El origen de esta corriente se encuentra en Harry Braverman de quien se recoge su crítica al optimismo de la sociología industrial y de las relaciones industriales de la década de 1960 con respecto a la automatización: el haber rehabilitado el proceso de trabajo como objeto de investigación. El enfoque de Braverman puede resumirse como el rescate de la concepción marxista del proceso productivo desdoblable en proceso de trabajo y proceso de valorización, donde el capitalista requiere un control del obrero en el proceso de trabajo para viabilizar la valorización. En esta dirección el estudio del proceso de trabajo en el capitalismo monopolista lleva a Braverman a concluir que la descualificación es la forma de control del capital y la pérdida de control de los obreros sobre su trabajo (Braverman, 1974).

En relación a nuestra investigación el aporte de este autor son tres conceptos básicos que nos interesan: control, conflicto estructurado y negociación del orden. El concepto de *control*, procede de Braverman, y esta corriente lo especifica como la habilidad de los capitalistas o las gerencias para obtener el comportamiento deseado de los trabajadores. Es enriquecido como concepto por Edwards, Clegg, Thompson, Wood, Burrawoy, Litter y Friedman, en algunas investigaciones que descubren en los trabajadores, además de resistencia colectiva o individual, consentimientos y consensos con sus patronos. Es así como postulan la diversidad de formas de control. Al funcionalismo de Braverman se le hacen críticas por la pretensión de hacer corresponder la fase de acumulación con las formas de control, al igual que sobre su evolucionismo, en el que afirma la sucesión necesaria de formas de organización de la producción (por ejemplo de la manufactura en la gran industria). También se le señala como estructuralista, al no haberle otorgado agencia a los trabajadores que impide la observación de la

diversidad de formas de poder en el proceso de trabajo (Edwards y Scullion, 1987), (Burawoy, 1989), (De la Garza, 2001b: 51ss).

Los herederos de Braverman nos ofrecen el concepto de *conflicto estructurado* para designar el tipo de relación entre capitalistas y trabajadores como un proceso de permanente estructuración del conflicto que, en conexión con sus relaciones de fuerza e intersubjetividad, adquieren diversas formas.

En medio de estos debates aparece también el concepto de *negociación del orden*, no reductible a los procesos formales de contratación colectiva, sino extensible a la vida diaria en los procesos de trabajo, ricos en incertidumbres y coyunturas y donde los actores involucrados juegan un papel relevante (Edwards, 1990), (De la Garza, 2000: 723s y 2001b: 54ss).

Aparte de estos tres conceptos, también nos interesa una problemática que ha llevado a teóricos de esta corriente, como Richard Hyman, a negar la existencia de estrategias empresariales, en el sentido de que no se presentan necesariamente como una búsqueda consiente de las gerencias de control sobre la fuerza de trabajo, sino que se trata de la acumulación de decisiones que generan una trayectoria a largo plazo de decisiones empresariales (Hyman, 1987).

Del intenso debate desarrollado por los autores neomarxistas ingleses no han escapado las teorías postfordistas, de las que se dice que confunden el diagnóstico con la normatividad y el análisis de lo que es con la pretensión de lo que debe ser. Incluso se convierten en justificadores de la flexibilidad, con todo y sus diferencias de enfoque con los neoclásicos, dejando de lado la conceptualización de las diversas formas de flexibilización y su relación con la productividad y la calidad. Otro aspecto significativo de estas críticas, está referido a la concepción dualista que está en el sustrato de

las teorías posfordistas, al considerar que la producción en masa es necesariamente rígida y que la solución a sus deseconomías es la flexibilidad. Así pues, para estos autores el toyotismo es una continuación del fordismo, al observar que el involucramiento de los trabajadores está prediseñado por las gerencias y, por lo tanto, se refuerza la separación entre concepción y ejecución, y las bondades de los mercados internos de trabajo se pueden convertir en camisas de fuerza para los trabajadores (Hyman, 1998); (De la Garza, 2001b: 60s).

El aporte más importante del debate del proceso de trabajo gira en torno al problema de la incertidumbre, las resignificaciones por parte de los sujetos, el peso dado al conflicto y a la acción colectiva, que no presuponen una vía limitada o convergente de transformaciones tras la reestructuración productiva. Aunque el proceso de trabajo tiene el problema de concebirse como una teoría de la contingencia, que acepta el conflicto estructurado, no hay métodos tecnológicos, formas de organización o control que sean propios de una etapa del capitalismo y que propongan un enfoque con diversidad sin tendencias (Trejos, 2003: 106s).

### **2.3 Las nuevas síntesis**

El intenso debate en que se inscribe el desenvolvimiento de las teorías de la reestructuración productiva, así como la necesidad de referentes conceptuales para la formulación, implementación y evaluación de políticas industriales bajo la globalización neoliberal, ha dado origen a una serie de corrientes derivadas de las teorías clásicas de la década de 1970. Se trata de teorías de alcance medio, desarrolladas fundamentalmente desde la segunda mitad de 1990. Entre las más destacadas se encuentran las cadenas productivas, los nuevos modelos de producción, el aprendizaje tecnológico, y otra que, aunque tiene una historia de veinte años, retoma



su importancia para el análisis de la reestructuración productiva, desde el segundo lustro de la década de 1990: la nueva sociología económica. Las cuatro tienen en común que se enmarcan dentro de la corriente del neoinstitucionalismo de la economía y la sociología (De la Garza, 2006c: 28s). De ellas nos interesa resaltar sus conceptos centrales, destacando sus principales limitaciones en términos de su enfoque epistemológico.

El estudio de los encadenamientos productivos y la subcontratación laboral, así como el del aprendizaje tecnológico, se ubican en la problemática de la empresa red, tal y como la plantean Manuel Castells y Meter Hall (1994), al concebirlos como una nueva división del trabajo entre empresas, donde el trabajo ha pasado del estado sólido de la gran fábrica al estado fluido de la empresa red. Esto significa que se ha vuelto más difícil reconocer quién hace qué, quién diseña, fabrica o construye un determinado bien o servicio. Al fragmentarse los procesos productivos se disuelven y se extienden en el territorio, entre regiones y naciones, haciéndose invisible el trabajador colectivo, el trabajo vivo de los procesos de trabajo y producción. También se ha planteado el concepto de economía archipiélago propuesto por Pierre Veltz (1999), basado en la idea de que debido al fenómeno de la economía a escala mundial, se gira cada vez más alrededor de los modelos de servicios, a través de la subcontratación, entre empresas y mano de obra, y la creación a escala internacional de mercados flexibles de mano de obra calificada. El esquema ideológico dominante de la cooperación entre oferentes y clientes (demandantes) permite ordenar las relaciones entre los actores económicos, en la medida en que hay incertidumbre sobre la definición de los productos (el tipo de producto demandado) sobre la trayectoria y los resultados de ellos.

En América Latina los estudios del trabajo han producido los conceptos de encadenamiento productivo y subcontratación laboral, contribuyendo a

precisar los fenómenos de la empresa red y la economía archipiélago. Las cadenas productivas y la subcontratación han tomado fuerza bajo la idea de que las ventajas comparativas se pueden crear, y en este sentido son de carácter dinámico. En esta perspectiva se pasa de las empresas a los entramados territoriales y redes productivas.

Martha Novick y Jorge Carrillo proponen el concepto síntesis de trama productiva (o red productiva), en el que puede verse la conjugación de especialización flexible, aprendizaje tecnológico, nueva sociología económica y algunos aspectos de la teoría de la regulación. Dicho concepto alude al espacio económico conformado por una firma organizadora, su conjunto de proveedores y clientes, así como por las interacciones derivadas tanto de las transacciones de compraventa como de los flujos de información, experiencias y conocimientos que circulan por canales formales e informales (Carrillo y Novick, 2006: 243s).

Como una práctica correlacionada con las cadenas productivas, está la de la subcontratación laboral, entendida como “todas las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario” (Iranzo y Leite, 2006: 268s).

El amplio uso contemporáneo de las diferentes formas de subcontratación laboral, está en relación con la acción del Estado, al desregular la economía y el mercado de trabajo, y con las políticas antisindicales en muchos países del mundo (Iranzo y Leite, 2006: 269s). La subcontratación laboral pretende transferir riesgos a terceros y por esta vía se crean cadenas de subcontratación.

El carácter parcial de los conceptos de encademanientos productivos y subcontratación laboral, permiten profundizar en aspectos parciales de los

procesos de reestructuración productiva. El primero en las redes entre empresas, y el segundo en la extensión de una de las formas asumidas por la flexibilidad numérica. En el mismo tenor de conceptualización de aspectos parciales de la reestructuración productiva nos encontramos con el concepto de aprendizaje tecnológico. Empieza a ser utilizado por Nelson y Winter (1982) desde principios de la década de 1980, quienes le imprimen un carácter evolucionista. En sus inicios la noción de empresa como generadora de conocimientos, era enfrentada con conceptos como el de rutinas organizacionales, sólo cambiantes de forma acumulativa en el tiempo y en relación con el contexto, lo que de entrada no respondía a preguntas de cómo surgen y se expresan los aprendizajes, cómo se seleccionan las rutinas, ni cómo se articulan las acciones individuales y grupales.

Los desarrollos producidos desde la década de 1990 tienen que ver con la relación entre innovación tecnológica, organización (operacionalizaciones concretas de las trayectorias institucionales dentro del sistema de innovación) y entorno institucional (restricciones que actúan sobre el comportamiento relacional de los individuos y los grupos).

Dentro de esta trayectoria teórica se ha ampliado también el concepto de proceso de innovación, en principio reducido a las actividades de los departamentos de investigación y desarrollo, y que ahora se proyecta a las dimensiones tecnológica, económica, organizacional, social y cognoscitiva. Es decir, se trata de aprender a organizar la difusión y la creación de conocimientos en la organización, así como la adquisición de conocimientos provenientes del entorno institucional.

El concepto mismo de proceso de aprendizaje se concibe como una articulación compleja de los conocimientos y experiencias de cada individuo que bajo ciertas condiciones conduce al aprendizaje de la

organización entera. De éste se deriva el concepto de formas de gestión del conocimiento en las empresas, que apelan a procesos colectivos de aprendizaje soportados por las relaciones sociales, las prácticas y reglas organizacionales tácitas y explícitas que delimitan las pautas de comportamiento e interacción de los actores (Villavicencio, 2006: 228s).

Los actores son enfocados exclusivamente en relación a los procesos de aprendizaje, innovación y relacionamiento con el entorno institucional, el mercado y la relación con otras empresas, en una perspectiva bastante normativista, del deber ser. En el nivel de la empresa los actores son analizados en su dimensión cognitiva y afectiva (Villavicencio, 2006: 229s), y en relación a los otros niveles contemplados por esta teoría, se plantea que, en los procesos interactivos, el ideal es que los diferentes actores dispongan de buena información, o en todo caso de comunicación, suponiendo que ello reduce la asimetría de la información y consolida el aprendizaje. Por lo tanto se reducen los comportamientos oportunistas de actuar sobre el precio (Casalet, 2006: 150s). De otro lado “la interacción formal e informal entre los actores sociales que pertenecen a un campo organizacional articulado en torno al fomento productivo, contribuye a desarrollar, entre los participantes, comportamientos que facilitan la adopción de innovaciones, generalizando los fenómenos de contagio” (Casalet, 2004: 157).

El tipo de problemas surgidos del concepto de empresa red y economía archipiélago y que han sido tratados por las teorías de encadenamiento productivo, subcontratación laboral y aprendizaje tecnológico, son las que permiten actualizar el interés en la denominada sociología económica. La nueva sociología económica surge hacia mediados de la década de 1980, a partir de una crítica al concepto de racionalidad instrumental y de individualismo metodológico, que en la economía ortodoxa fundamenta el

análisis de la acción económica. Se reconoce como texto fundador el artículo del estadounidense Mark Granovetter, “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” (1985), en el que retoma el concepto de embeddedness ya utilizado décadas atrás por Karl Polanyi.

Polanyi utilizó este concepto para significar cómo la economía formaba una parte orgánica de la sociedad en las fases precapitalistas; es decir, los campos de la economía, la religión y la familia no estaban claramente diferenciados. Granovetter lo utiliza para resaltar la dimensión social de las acciones económicas en las sociedades capitalistas (1985).

Granovetter define la acción racional como acción de redes que imbrican lo económico y lo social, considerando, no al individuo, sino a la relación social como unidad de análisis. Embeddedness es un concepto alternativo al de atomicidad de los actores, y significa que las acciones económicas están encuadrados en sistemas concretos de relaciones sociales, y a éstas las estudia desde el enfoque de redes, por lo que llega a la fórmula de que el comportamiento económico está encuadrado en las redes de relaciones interpersonales (Granovetter, 1985). En esta corriente se estudia el comportamiento económico del individuo en la red de relaciones que determinan su participación en el mercado, en el contexto de estructuras sociales y arreglos institucionales específicos que se modifican con el desarrollo de la sociedad (Pozas, 2006).

El otro gran concepto de esta corriente, que complementa y flexibiliza el de embeddedness es el de construcción social de la economía, procedente del constructivismo de Berger y Luckmann. Con éste se enfatiza en la necesidad de socialización, de aprobación y búsqueda de status en la acción económica (Pozas, 2006: 80). De ahí que al concepto de embeddedness se le ha otorgado una gran elasticidad en esta corriente, al hablarse de embeddedness estructural (interacción de redes y estructura

social), embeddedness político (la acción económica inscrita en un contexto de luchas políticas), embeddedness cognitivo (ligado a los factores limitativos del espíritu humano que intervienen en los procesos mentales) y embeddedness cultural (que designa a toda acción económica como transformadora de la cultura) (Swedberg, 2001: 16).

El enfoque de la nueva sociología económica, al no desarrollar un adecuado concepto de estructura y subjetividad, cae de nuevo en el individualismo, que es una de sus críticas a los neoclásicos. En este sentido con un concepto de redes impersonales de los individuos, es imposible reconstruir el edificio social (Pozas, 2006: 80). El problema de esta corriente radica en que no asume la problemática epistemológica y metodológica de la gran teoría social: la interacción entre estructura-subjetividad-acción. Problema con el cual también arrastran las teorías del encadenamiento productivo, de la subcontratación laboral y del aprendizaje tecnológico, al no hacer conciencia de la necesidad de buscar una referenciación en las teorías contemporáneas que buscan hacer comprensible los fundamentos de la acción social.

Por último, entre las nuevas síntesis consideramos el concepto de modelo productivo, derivado de la escuela de la regulación, pero de menor alcance cuando se trata de contemplar con detenimiento diferentes niveles de realidad. Este concepto se centra en la empresa para observar las condiciones de rentabilidad duradera de ésta y los márgenes de maniobra de los actores involucrados (accionistas, bancos, dirigentes, asalariados, sindicalistas, proveedores, estado y colectividades públicas) (Boyer y Freyssenet, 2001: 8).

Consecuentes con la concepción regulacionista, Boyer y Freyssenet plantean la problemática de la gestión de la incertidumbre del mercado y del trabajo y generan los conceptos de modo de crecimiento (se

caracterizan por una fuente principal de ingreso nacional y por una forma de distribución de este mismo ingreso) y estrategia de ganancia (combinaciones posibles y explotables de fuentes de ganancia), que tienen que ver con los dos niveles donde se realiza dicha gestión (Boyer y Freyssenet, 2001: 15-21).

El modelo de producción es una combinatoria de tres componentes, distinguibles entre la amplia gama de ‘configuraciones socioproductivas de las empresas’: la política-producto (concierno a los mercados y segmentos de mercado a los que apunta), la concepción de los productos ofrecidos y de su gama, los objetivos de volumen de ventas (de diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen), la organización productiva y la relación salarial (Boyer y Freyssenet, 2001: 23). A condición de ser viable, el modelo de producción debe ser coherente con el modo de crecimiento y la estrategia de ganancia.

Se trata de un concepto funcionalista, sin cabida para las contradicciones, incoherencias, incertidumbres o relaciones débiles entre las dimensiones. Pese a ello, la lógica de esta construcción conceptual no tiende a la convergencia en un sólo modelo de producción, debido a los diferentes modos de crecimiento, las diversas elecciones de estrategias de ganancia y la adopción por los actores intervinientes en la empresa de diferentes medios para implementar la estrategia acogida de forma coherente y aceptable por éstos, pero con un ‘margen de maniobra’ o abanico de opciones bastante estrecho. De esta manera se han identificado seis modelos productivos en el sector automotriz: tayloriano, woollardiano, fordiano, sloaniano, toyotiano y hondiano (Boyer y Freyssenet, 2001: 27ss). Incluso plantean que “las tensiones entre las exigencias de una estrategia de empresa y el espacio económico y social en el que se implanta son susceptibles de suscitar, por hibridación, la emergencia de

configuraciones sin precedentes, embriones de nuevos modelos productivos con todas las de la ley” (Boyer y Freyssenet, 2001: 110). Aunque serían hibridaciones a partir de las ya existentes; es decir, de una divergencia bastante limitada, lo que además de su funcionalismo está marcado por el carácter hipotético-deductivo y predictivo de esta teoría.

#### **2.4 La investigación internacional sobre reestructuración productiva y relaciones laborales en la banca**

De acuerdo a la revisión realizada a nivel internacional, el estudio de la reestructuración productiva y las relaciones laborales en la banca tiene dos hitos importantes. El primero representado por la investigación de los sociólogos alemanes Martín Baethge y Herbert Oberbeck, publicada originalmente en alemán en 1986, y en español en 1995 con el título *El futuro de los empleados: nuevas tecnologías y perspectivas profesionales en la gerencia empresarial*. Y el segundo lo representa la investigación comparada de los cambios en las relaciones de empleo en la banca de ocho países (Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido, Italia, Francia, España y Alemania), coordinada por Marino Regini, Jim Kitay y Martín Baethge y publicada en 1999 bajo el título *From tellers to sellers: changing employment relations in banks*. En ambas se presentan los dos momentos del estudio de la reestructuración y de las relaciones laborales en la banca, con sus problemas de investigación, conceptos y énfasis en el análisis.

Además de estos dos hitos, en las dos últimas décadas se han producido una serie de investigaciones sobre diversos temas relacionados con la reestructuración productiva de la banca como los de cambio tecnológico, incidencia del cambio tecnológico en el empleo y cambios en la organización del trabajo y en el perfil de la fuerza de trabajo, que



presentaremos en este aparte, en tanto engarzan con las problemáticas centrales planteadas en las investigaciones dirigidas por Baethge y Oberbeck en la década de 1980 y de Regini, Kitay y Baethge en la de 1990.

El futuro de los empleados (Baethge y Oberbeck, 1995), se ubica en el campo de debate con las corrientes teóricas posindustriales (Bell, Offe, Berger, Gershuny), pues al considerar el desplazamiento de la producción industrial hacia los servicios, generaron una serie de ilusiones sobre una nueva sociedad basada en la información y el conocimiento. El sujeto laboral de los servicios, conocido como empleado, que se lo asumía como una clase autónoma frente a los obreros industriales, estaría al centro para agenciar la superación del trabajo penoso (que domina en el trabajo asalariado) con una orientación hacia los valores de uso y una transición del trabajo manual al trabajo intelectual. Así, las nuevas ocupaciones en los servicios, serían menos proclives a la enajenación del trabajo (Baethge y Oberbeck, 1995). Con los cambios tecnológicos y de organización del trabajo de la década de 1980, recaía sobre los empleados, no sólo la tesis de la sociedad postindustrial, sino también las tendencias de las tesis de la creciente pérdida de calificación, sostenidas por Braverman y Gorz.

Pero tanto las teorías posindustriales como de descualificación de los empleados, tienen escasos referentes en la investigación empírica, frente a lo cual Baethge y Oberbeck emprenden, en Alemania, una ambiciosa investigación de empleados de formación comercial y administrativa que operan en los bancos, las grandes empresas de comercio y el personal administrativo de la industria manufacturera. Al respecto, la pregunta problematizadora de los sociólogos alemanes fue: ¿cuáles fueron las consecuencias de la automatización de la banca en la organización del trabajo y el empleo de la fuerza de trabajo? Ellos se apoyaron en el concepto de racionalización del trabajo de las oficinas, de mucho menor

alcance al de reestructuración productiva, aunque, como sabemos, éste no ha tenido como referente los servicios. La racionalización del trabajo de las oficinas consiste en la separación de trabajos operativos simples realizados en forma masiva, de aquellos otros provistos de atribuciones para decidir y que constituyen el núcleo de los trabajos calificados, tanto en el área administrativa como en la comercial. Sobre la base de esa división del trabajo, y con la ayuda de innovaciones técnicas y organizativas, se profundiza un proceso en el cual los empleados calificados, si bien en creciente especialización, conservaron el núcleo del trabajo calificado (Baethge y Oberbeck, 1995: 38).

Baethge y Oberbeck descubren que el propósito central en términos de negocio, de los cambios ‘racionalizadores’ (para nosotros reestructuración) de la banca alemana, en el primer lustro de la década de 1980, era el de un mejor conocimiento de los comportamientos e intereses de los clientes, proveedores y consumidores (Baethge y Oberbeck, 1995: 11). Y de paso ubicaban el problema de la racionalización en términos del desfase entre desarrollo tecnológico de los programas y soportes informáticos y las condiciones para su implementación en la empresa, significando un arreglo sociotécnico, que vincula la técnica con cambios en la organización del trabajo y el empleo de la fuerza de trabajo. Ello lo que plantea es que la automatización permite superar la fragmentación del trabajo e integrar funciones (Baethge y Oberbeck, 1995: 12 y 38s), lo que en las teorías de la reestructuración se llamaría flexibilización funcional bajo la forma de la polivalencia, tal y como éstas lo han estudiado, fundamentalmente en la industria manufacturera. Pero más aguda aún es la observación de que el objeto de la racionalización lo constituyen procesos de comunicación e interacción del proceso de producción del servicio donde intervienen el empleado y el cliente al mismo tiempo (Baethge y Oberbeck, 1995: 36).

Como consecuencia de la ubicación del cliente en el proceso de producción, la problemática de la racionalización de la banca adquiere especificidad frente a algunos procesos estudiados en la industria manufacturera. Dicha especificidad se concreta en tres subproblemas: ¿hasta dónde es posible la taylorización de la producción de servicios bancarios?, ¿cómo se redefine la producción de los servicios bancarios en el autoservicio de la banca?, y ¿qué línea de desarrollo sigue la calificación del empleado bancario en los procesos de racionalización y cómo impacta la definición de su perfil? Este conjunto de problemas son los que a nuestro juicio le dan partida de bautismo a los estudios de reestructuración productiva en la banca.

Sobre las posibilidades o no de taylorización de la producción de servicios bancarios, Baethge y Oberbeck constatan la complejización de tareas en las funciones administrativas y de atención a los clientes. En las funciones administrativas se requiere de análisis y revisión que no pueden ser reproducidas por los sistemas informáticos (Baethge y Oberbeck, 1995: 40s). De otro lado, en las funciones de atención al cliente los sistemas informáticos oscilan teóricamente entre el uso del ordenador como apoyo o como guía para el trabajo de los empleados, de donde se colige que la necesidad de comunicación con el cliente se impone sobre la estandarización de los pasos y tiempos contenidos en la ejecución de un trámite determinado, por lo que predomina el uso del ordenador como apoyo (Baethge y Oberbeck, 1995: 84). Por lo que concluyen la imposibilidad de la taylorización del trabajo bancario en los procesos de automatización, a excepción de algunas funciones secundarias y que tendieron a desaparecer de las funciones bancarias desde el principio.

Para el periodo en el que los sociólogos alemanes realizaron su investigación, el autoservicio en la banca estaba bastante subdesarrollado,

si tomamos en cuenta que el internet comenzó a popularizarse a partir de 1995; sin embargo, consideraron que su desarrollo dependía de la pérdida de la noción de prestación de servicio y de los procesos de comunicación que constituyen su contenido, y de que los clientes ganasen mayor autonomía para resolver sus asuntos relacionados con la banca (Baethge y Oberbeck, 1995: 50). A pesar de esto consideraron para entonces, que la competencia interbancaria, consistente en captar y mantener clientela, no se facilitaría si las empresas, al reforzar el autoservicio, debilitan el contacto con los clientes (Baethge y Oberbeck, 1995: 116).

Los procesos de calificación en la banca, según los sociólogos alemanes siguen la línea de la actualización de las calificaciones y el fortalecimiento de las destrezas comunicativas, en la medida que se insinúa, desde entonces, la tendencia al predominio del empleado comercial. Y esto dado que la informatización los libera de las secuencias de trabajo simple, les permite un acceso más rápido a las informaciones y un menor tiempo de su procesamiento, aumentando, en consecuencia, el tiempo destinado a la toma de decisiones y la comunicación con los clientes. Es un proceso de rompimiento de la especialización e integración de varias funciones en el empleado comercial quien asume una creciente oferta de productos a los clientes (Baethge y Oberbeck, 1995: 270s).

Pero a pesar de que la racionalización implica un nivel más elevado de calificación del empleado, simultáneamente se desarrolla un debilitamiento de su poder, dado que, en el pasado, con la especialización podían retener información frente a sus superiores o compañeros de trabajo, por la especificidad de los conocimientos que apenas sí permitía la transferencia de información; así pues con la informatización, la integración de funciones y la complejización de tareas, se hacen más transparentes las distintas secuencias de trabajo, se debilita la posición individual de los

empleados en la organización y se aumenta la capacidad de control de las gerencias. El aumento del control del proceso de trabajo se refuerza con la fijación de metas por empleado y la introducción del ‘trabajo en grupo’, lo que conlleva una intensificación del trabajo y la anonimización del control. Para entonces el mercado laboral pone a disposición de los bancos aspirantes con titulación superior y buena formación profesional (Baethge y Oberbeck, 1995: 46s y 191s).

Los cambios en la calificación y control del proceso de trabajo, proyectan un recambio en el perfil de la fuerza laboral bancaria, al definirse al empleado bancario, más por el rol profesional que por las categorías de calificación (Baethge y Oberbeck, 1995: 271). Ello se acompaña de una desvalorización de la experiencia acumulada de los empleados de mayor edad, que se suponen más resistentes a la recalificación, mientras que los jóvenes profesionales son se hacen más atractivos para las gerencias de los bancos (1995: 44 y 51ss).

El otro tema que resulta de importancia para definir el campo de estudio de la reestructuración de la banca, es el de cómo se generan los procesos, y qué líneas de desarrollo se le asignan en su estudio. Al respecto Baethge y Oberbeck, en referencia a Alemania, consideran que el punto de partida de lo que ellos denominan la racionalización del trabajo en la banca, se ubica, a finales de la década de 1970, con el agotamiento de la estrategia de crecimiento cuantitativo del negocio en referencia a la captura de nuevos clientes. El agotamiento se produjo con un decrecimiento progresivo del potencial a captar, pues prácticamente todas las familias poseían cuentas en un banco. Los bancos se vieron obligados, entonces, a experimentar formas más activas en el negocio bancario, y ofrecieron más productos, mejorando la eficacia y la eficiencia de éste y aprovecharon los

desarrollos de la informática y las telecomunicaciones para conformar estrategias cualitativas de crecimiento (1995: 102s).

Alternativamente a la explicación sobre los orígenes de la reestructuración en la banca, de los sociólogos alemanes, en la literatura internacional se identifican dos líneas de investigación que pudiéramos sintetizar en las siguientes preguntas: ¿Cómo están cambiando el empleo en la banca los procesos de fusión y adquisiciones y cambio tecnológico en la banca? ¿De qué forma el desarrollo tecnológico condiciona la reestructuración productiva en la banca?

Los estudios sobre el impacto de las fusiones y adquisiciones en el empleo, realizados por la OIT, cuyo centro de análisis no es la reestructuración misma, señalan como causas de ésta las posibilidades que para la innovación de la actividad ofrece la tecnología, fundamentalmente en los renglones de informática y telecomunicaciones, desde principios de la década de 1980, lo que se combina desde comienzos de la década de 1990 hasta el presente, con un oleaje de fusiones y adquisiciones en la banca, que para los banqueros resulta ser una estrategia para mantenerse en la actividad y ser competitivos (OIT, 2001: 11). Ello debido a las ventajas representadas en las economías de escala y de ámbito de operaciones bancarias bajo una economía desregulada a escala internacional. Para los bancos, el tamaño es una defensa efectiva contra las absorciones; y las fusiones y adquisiciones proporcionan el trampolín para aumentar la rentabilidad mediante economías de escala más importantes y una mejora de la eficiencia operacional con más puntos de atención al cliente. De igual manera éstas proporcionan la base de recursos para las inversiones en esferas de alto costo como el de adquisición y desarrollo de tecnologías (OIT, 1993: 24; 2001: 11).

Es en América Latina y el Caribe donde, según la investigación de la OIT, las fusiones y adquisiciones se realizan como privatizaciones. Esta organización afirma que las operaciones privatizadoras están precedidas de despidos masivos lo que a las entidades más atractivas para los inversionistas (OIT, 2001: 30s). Adicionalmente los nuevos propietarios intensifican los despidos introduciendo nuevas tecnologías (OIT, 2001: 71s), aumentan la inestabilidad laboral (OIT, 2001: 70), subcontratan algunas funciones como las que no tienen que ver con el negocio bancario (aseo, vigilancia, transporte, mantenimiento de instalaciones, correspondencia); así mismo las consultorías especializadas en relaciones públicas, los asuntos jurídicos y contabilidad; los call center y las labores de teletrabajo (OIT, 2001: 94 y 108). Sin embargo, los estudios de la OIT son excesivamente descriptivos y no nos ofrecen conceptos que conecten los distintos factores, actores y dimensiones intervinientes, con una propuesta de explicación para el estudio de la reestructuración productiva.

Del lado de las tesis del determinismo tecnológico, tenemos a la neoschumpeteriana, Carlota Pérez, quien afirma que los procesos de reestructuración productiva en la banca, desde la década de 1970 hasta principios del siglo XXI, están referidos a la creación de instrumentos de capital de riesgo, tales como el utilizado para nuevos productos y servicios y la modernización de servicios bancarios, con el fin de expandir el negocio y sobrevivir a una creciente competitividad (2005: 190s). Según la economista venezolana desde las décadas de 1970 y 1980, el dinero global y los movimientos financieros instantáneos, así como las tarjetas de crédito universales, comenzaron a influir sobre la forma de los servicios de los supermercados financieros a escala mundial. Considera también que la banca es el campo de prueba más exigente de la revolución tecnológica de la informática y las telecomunicaciones, en la medida en que siempre está dispuesta a incrementar la velocidad y expandir el alcance de las

transacciones (2005: 134s). El cambio tecnológico en la banca es impulsado por una conjugación de oferta del mercado tecnológico y competencia interbancaria, dado que las innovaciones no parten de desarrollos propios de investigación de nuevos productos y procesos, por parte de las distintas entidades, sino que utilizan innovaciones concretas ya existentes y que suelen ser asimiladas por sus competidores en caso de resultar rentables (Bueno y Rodríguez, 1990: 27), (Heertje y Artus, 1988: 107s). A su vez, y de acuerdo al enfoque neoschumpeteriano, el cambio tecnológico determina el cambio de una organización muy burocrática (hasta principios de la década de 1980) a un modelo basado en la orientación a las ventas y a los clientes. Y con ello la revolución tecnológica en la banca implica un acoplamiento funcional de nuevas instituciones dentro de la producción de servicios bancarios, entre las que se cuentan las de relaciones laborales, cultura de la empresa y gestión de los recursos humanos.

Frente al determinismo tecnológico al nivel de las relaciones sociales de trabajo, surgen algunas respuestas desde principios de la década de 1990, con los estudios de la reestructuración productiva, como el de Muneto Ozaki que presenta una investigación comparativa sobre la mutua influencia de cambio tecnológico y de relaciones laborales en bancos de Italia, Japón, Suecia y Reino Unido. En este estudio concluye que el cambio tecnológico, por sí mismo, no determina el cambio de las relaciones laborales, sino que más bien refuerza las presiones a favor del cambio, en asocio con otros factores y con el sentido que le dan los actores de las relaciones laborales al cambio tecnológico, que varían de un país a otro (Ozaki, 1993: 91).

Pero tal vez el avance más importante sobre reestructuración productiva y relaciones laborales en la banca, es la investigación, ya mencionada,



coordinada por Regini, Kitay y Baethge, cuya pregunta central es: ¿por qué existe, entre los bancos, una variedad tan amplia de prácticas de trabajo y relaciones laborales? (1999: 319). La comparación de los bancos de ocho países es ponderada con el rol de los mercados, la tecnología y las instituciones de las relaciones de empleo. Se examinaron las tendencias comunes y las diferencias entre países y bancos, para identificar dos corrientes de explicación, y de ahí concluir sobre el por qué de la divergencia de las relaciones de empleo.

La reestructuración productiva, se origina en la conjugación de desregulación de la economía y mercado bancario, las privatizaciones de bancos, el desarrollo del mercado de tecnología bancaria y la concentración de los bancos, a través de las fusiones y adquisiciones, que son semejantes en los distintos países y bancos estudiados (Regini, Kitay y Baethge, 1999: 3). Entre las tendencias comunes en los diferentes países y bancos están: la creciente flexibilización laboral, la descentralización de las relaciones industriales producto del declive de la negociación colectiva que cubre al sector bancario (tendencia ya insinuada por Baethge y Oberbeck (1995)) de un mayor crecimiento de los empleados de *from office* encargados de la actividad comercial, frente a una drástica disminución de los empleados de *back office* (1999: 321ss); declinación de la carrera bancaria por la fuerte tendencia hacia empleos a tiempo parcial (1999: 17) y el perfil de la fuerza de trabajo que tiende a la contratación de estudiantes universitarios y profesionales (1999: 18).

Del lado de las diferencias, plantean que con la introducción de la cultura de ventas, que cambió la base de la organización burocrática en los bancos, ésta se va hacer acompañar por la adopción de prácticas de gestión de recursos humanos, pero diferenciadas en su implementación por el momento y la forma en que éstas se introducen de acuerdo a las

relaciones laborales y otras dimensiones sociotécnicas que se desarrollan en los bancos. Aunque de hecho los autores sólo centran su esfuerzo de teorización en el concepto de relaciones de empleo. Se destacan entonces: la diferencia en los marcos de regulación laboral (1999: 9); las diferentes historias corporativas (1999: 9s), y las presiones sindicales en la definición de la elección de formas de organización del trabajo (1999: 14); la divergencia en las formas que asume la reducción de personal (dependiendo del tipo de relaciones laborales) (1999: 18); la fragmentación de los mercados internos de trabajo diferenciada entre bancos, (que condiciona la diversidad de proceso de formación) (1999: 15); la gestión de la mano de obra (que oscila entre una versión tacaña y otra generosa con los empleados) (1999: 26s).

De acuerdo con la perspectiva de la teoría de opciones estratégicas de los actores, la explicación de la divergencia encontrada en las relaciones de empleo, se polariza hacia los que le asignan una mayor importancia en la definición de las estrategias empresariales a las presiones de la competencia del mercado y a la innovación tecnológica, y hacia los que defienden el peso de las instituciones y procesos institucionales de regulación o desregulación (Regini, Kitay, Baethge, 1999: 320s). En ambas posiciones no se presenta un determinismo, sino que se coloca el énfasis en presiones estructurales diferentes, que son filtradas por los actores participantes de las relaciones laborales bajo la forma de definición de opciones estratégicas.

Para los factores de competencia del mercado e innovación tecnología, la alternativa de elección estratégica de negocios se encuentra entre la reducción de costos y la calidad de los productos ofrecidos. La adopción de una u otra, o incluso la combinación de ambas explica la gran variedad de relaciones de empleo, pues dichas estrategias las condicionan (Regina,

Kitay, Baethge, 1999: 328). En cuanto a los institucionalistas, la reestructuración productiva es la respuesta de los bancos al incremento de la competencia y la desregulación del sector, y se diferencia de un país a otro por las diferentes políticas públicas para el sector, las formas de regulación del mercado laboral, las instituciones de las relaciones industriales y los sistemas de capacitación y seguridad social (1999: 321). Además, en la diferencia entre países y bancos, juega un papel central la resistencia o no de los sindicatos y el tipo de relaciones laborales formadas en cada caso (1999: 324).

Regini, Kitay y Baethge no ofrecen una solución teórica a las diferencias en los marcos interpretativos, pero concluyen que entre los estudios no se identifica una opción estratégica que guíe a los distintos bancos hacia la convergencia, en una mejor práctica de relaciones de empleo; según se explica, desde los estudios realizados para la comparación, los procesos de cambio se dieron a través de procesos de ensayo y error, más por la incertidumbre que por la estrategia y en consecuencia, no se puede pronosticar un nuevo patrón hegemónico de relaciones de empleo (1999: 329s).

Del recorrido por la formación del campo de investigación de la reestructuración y las relaciones laborales en la banca, bajo la óptica de nuestro problema de investigación, consideramos que la apropiación del concepto de configuración sociotécnica, nos permitirá buscar la articulación de las diversas dimensiones tecnológicas y sociales que pueden intervenir en la reestructuración productiva en la banca y superar, de esta forma, las limitaciones que se presentan en este campo de investigación y teorización. La carencia de un concepto como ese o el de modelo de producción para el estudio de la banca, marca un contraste con

los alcances de la teorización logrados en los estudios de la reestructuración productiva en la industria manufacturera.

## **2.5 La propuesta de las configuraciones sociotécnicas para el estudio de la reestructuración en la banca**

Al hacer el balance sobre las teorías de reestructuración, podemos concluir que éstas se refieren a modelos de producción, aunque haciendo referencia a diferentes niveles de realidad; incluso algunas de ellas se refieren más a modelos de industrialización. En cuanto a nuestro problema, centrado en el estudio del nivel de la empresa, nos surge la pregunta ¿cuál es el valor del concepto de modelo de producción?, a la cuál respondemos —al igual que lo ha hecho Richard Hyman frente a la teoría de la regulación (1998: 25)— que este concepto puede servir como un marco de sensibilización para sugerir preguntas en una investigación comparativa, pero en muy poco contribuye a dar respuestas. En tal sentido y en la perspectiva de la metodología de reconstrucción y los aportes del enfoque configuracional, partimos de una crítica al concepto de modelo productivo, para ofrecer la alternativa de configuración sociotécnica, especificándola en la actividad bancaria. Para esto nos preguntamos: ¿Cuáles pueden ser los procesos generadores de la reestructuración productiva en la banca? ¿De qué forma el concepto de configuración sociotécnica se convierte en una alternativa al de modelo productivo? ¿Qué dimensiones podría tener en cuenta el estudio de la reestructuración productiva de la banca?

Los procesos de reestructuración productiva en la banca, pueden responder a diversos fenómenos: agotamiento del crecimiento cuantitativo de clientes (Baethge y Oberbeck, 1995); crisis financieras a escala internacional o nacional (OIT, 1993: 32), (Jinkings, 1995: 57); entrada a la globalización financiera de la banca de un país por la vía de la

desregulación del mercado bancario (Bouzas, 2003: 57s); conjugación de desregulación de la economía y del mercado bancario; privatizaciones de bancos; desarrollo del mercado de tecnología bancaria y concentración de los bancos vía fusiones y adquisiciones (Regini, Kitay y Baethge, 1999: 3). Y aunque en cada caso específico hay que descubrir los procesos intervinientes en la activación de la reestructuración productiva, los antes señalados o una conjugación de ellos resultan ser una pista para la brusquedad que prefiguran, toda vez que éstos generan la necesidad de cambiar las configuraciones sociotécnicas para llegar a más clientes, con más productos y con mayor eficiencia y eficacia en la realización de las distintas transacciones, a fin de enfrentar la alta competitividad, en especial en las dos últimas décadas.

Nos interesa comprender la reestructuración productiva al nivel de la empresa, y el concepto de modelo productivo, nos ofrece un primer acercamiento, pero en el desarrollo más acabado de este concepto (el de Boyer y Freyssenet a finales de la década de 1990), nos encontramos con varios problemas:

- El mismo concepto de modelo del que parten los autores, entendido como combinatoria abstracta, a partir de la cual se va a la realidad para observar qué tanto se acerca a los modelos construidos con anterioridad. Por este camino se define al modelo productivo como la reducción de las diversas ‘configuraciones socioproductivas de las empresas’ (2001: 8) a la combinatoria de tres componentes: política-producto, la organización productiva y la relación salarial (2001: 23).
- El funcionalismo que hereda el concepto de la teoría de la regulación, se constata en la misma definición de modelo de producción, pues éste busca la coherencia entre los cambios pertinentes externamente con

los internos a la empresa (2001: 14). Se niega de esta manera que los modelos productivos presenten contradicciones, incoherencias, ambigüedades, incertidumbres, paradojas o relaciones débiles entre sus componentes, y esto pese al desprestigio del funcionalismo.

- El carácter inintencional de los procesos que conforman a los modelos productivos, tal y como lo proponen los autores (2001: 14); en otras palabras los modelos productivos son proceso sin sujetos.

Los problemas señalados nos llevan a acogernos al concepto de configuración sociotécnica propuesto por Enrique de la Garza, que más que un concepto amarrado a una teoría, está abierto a la observación empírica y a la teorización de la realidad, a la cuál también la podríamos denominar como categoría, a la manera de Zemelman (2005). Recordando lo ya dicho sobre configuración, ésta es un arreglo de características o dimensiones que no se cierran sobre las planteadas por el acumulado de teorías, sino que se abre a la realidad concreta para introducir otras dimensiones o descartar algunas planteadas en algunas teorías. La configuración acepta las contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones. Además le otorga un papel central a los sujetos en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006a: 16).

Cuando se plantea el concepto de configuración sociotécnica, no se está abogando por el empirismo sino que, de acuerdo al acumulado teórico, se definen las dimensiones sociotécnicas, que para el caso de la banca identificamos a partir del acumulado de las teorías de reestructuración productiva. Así el campo de investigación de la reestructuración en la banca se basa en el arreglo tecnológico, la cultura laboral, la gestión de la mano de obra, el perfil de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales y

todas éstas especificadas por la participación del cliente en el proceso productivo.

Alrededor de estas dimensiones y sus articulaciones en los procesos concretos estudiados, nos fuimos haciendo distintas preguntas en interacción con el acervo de teorías existentes, y de esta manera realizamos la reconstrucción de los procesos históricos, produciendo una descripción articulada vinculada con problematizaciones teóricas.

Desde nuestro ángulo de investigación nos interesa observar de qué manera las relaciones laborales filtran o no las estrategias empresariales alrededor de la reestructuración productiva, y cómo los actores inscritos en el campo de las relaciones laborales le otorgan dinamismo o no al cambio de las configuraciones sociotécnicas. Por tal motivo le hemos destinado un capítulo especial al estudio de los conceptos de relaciones laborales y a la reconstrucción de un concepto de construcción social de las relaciones laborales.

### **Capítulo 3.**

#### **Construcción social de las relaciones laborales**

La reflexión sobre las relaciones laborales se remonta a los mismos orígenes de la economía política y de la sociología. Adam Smith con la creación de las categorías división del trabajo y alienación del trabajo, abrió problemáticas básicas de la teoría social clásica, entre las cuales se cuenta la relación asimétrica entre las clases.

Los clásicos de la sociología Marx, Weber y Durkheim vuelven a ser leídos en distintos momentos del desarrollo de las teorías de las relaciones laborales. De Marx siguen presentes categorías tales como capital —comprendida como relación social de cosificación y alienación—, fetichismo, subsunción (formal y real) del trabajo en el capital, con las que vincula por primera vez la práctica social de las personas con la objetividad de su modo de producción. Es Marx quien identifica la peculiaridad del contrato laboral, diferenciando entre compra de fuerza de trabajo y su uso en el proceso de producción; es decir, la diferencia entre fuerza de trabajo y trabajo, proponiendo con ello un enfoque de las relaciones laborales comprendido como la interacción del capital y el trabajo, donde el capital compra la fuerza de trabajo, pero no al trabajo al cual busca subsumirlo, pero dado que en el proceso de trabajo se expresan las subjetividades de los trabajadores que guían su práctica y praxis, se configura un conflicto por el control de dicho proceso (Celis, 2003: 177ss). Esta visión implica también una diferenciación en la relación laboral entre propiedad y dirección, o en términos de sujetos, entre el propietario —empresario— y gestor del proceso de trabajo —gerente.

Max Weber por su parte al concebir una racionalidad instrumental que se extiende a los diferentes ámbitos de la vida social, en la búsqueda de un control total de ésta, ofrece unas categorías heurísticas que serán



retomadas más tarde por diferentes teorías de las relaciones laborales. La racionalidad desde el punto de vista de la acción del individuo le otorga sentido a su comportamiento, y en tanto acción social le asigna significado subjetivo a la conducta de otros. Al referirse a las relaciones laborales podría pensarse en relaciones burocráticas, en cuanto deshumanizadas y dominadas por la objetividad de la organización racional; representada, no por la persona de un jefe, sino por un especialista profesional que supervisa el orden formal y las reglas generales, sin ningún tipo de emoción o sensibilidad personal y subordinado a normas abstractas. El triunfo de la racionalidad instrumental significará un automatismo sin los sujetos de la empresa moderna, ni jefes en persona, ni trabajadores con organismos propios... todo quedará optimizado y objetivado, en una regulación de conflictos entre capitalistas y trabajadores (Weber, 1994).

Émile Durkheim, a diferencia de Marx y Weber, confía en la armonía de la sociedad capitalista, y tan sólo menciona la formación de anomias en la división del trabajo debido a una falta de regulación moral y jurídica de la vida económica en periodos de transición. Por lo que el problema central de las relaciones laborales desde la perspectiva durkhemiana es la solidaridad dentro de la organización empresarial y del orden económico. Desde esta lógica es que surge su propuesta de generar un sentimiento de pertenencia a la comunidad corporativa con énfasis en elementos no contractuales (Durkheim, 1982).

Paralelo a la problemática del trabajo que ocupó el pensamiento sociológico clásico, se desarrollaron algunas corrientes de investigación y construcción de propuestas para la acción estatal, empresarial y sindical, que forjaron el campo de problemas de lo que, luego de la segunda guerra mundial, se entendería como subdisciplina de las relaciones laborales. No nos interesa exponer acá la historia de esta subdisciplina —para lo cual ya

existen muy buenos libros de texto (Köhler y Martín, 2005), (Kaufman, 2004) y (Pool, 1991)—, sino sólo sus conceptos —en especial los de relación laboral y relación industrial— y algunas dimensiones de análisis que podríamos rescatar para nuestra investigación. Igualmente retomaremos algunos autores ocupados del escenario latinoamericano, para examinar cómo los contenidos de dichos conceptos dependen de los contextos en que fueron generados.

También haremos un énfasis especial en los grandes problemas contemporáneos que se debaten en el campo académico sobre los estudios de las relaciones laborales, relevantes para nuestro problema de investigación, y cerraremos con una propuesta conceptual alrededor de la construcción social de las relaciones laborales, en la que pondremos a dialogar nuestro enfoque reconstructivista, expuesto en el primer capítulo, con los conceptos de relaciones laborales, en especial el de la escuela de las opciones estratégicas de los actores y el enfoque crítico de las relaciones laborales impulsado por el sociólogo inglés Richard Hyman.

### **3.1 Conceptos**

El término de *industrial relations* aparece en el mundo anglosajón en las primeras décadas del siglo XX, definiendo un campo de estudio, una práctica vocacional y unas políticas estatales. Su origen se entrecruza con la formación de lo que Robert Castel ha llamado la sociedad salarial, con la aparición de una creciente legislación laboral en los países de mayor desarrollo industrial y los gérmenes de lo que en Estados Unidos se denominó, en la década de 1930, como el New Deal, y en Europa, después de la segunda guerra mundial Estado de bienestar (Castel, 1998).

Son distintas las corrientes que buscarán teorizar alrededor de la noción de relaciones industriales, desde finales del siglo XIX hasta la formalización institucional como subdisciplina en el mundo anglosajón, tras la segunda guerra mundial. El adjetivo industrial con que se acuñara esta tradición de pensamiento, y con dificultades para su adopción tanto en Europa como en América latina (Lucena, 1999), no es reductible a la manufactura, y se puede entender como extensible a las diferentes actividades productivas, donde el vocablo industrioso, se entiende como producción de bienes y servicios en forma estandarizada y en masa, por eso el término se usa en la industria bancaria, la alimentaria, en el turismo, etc.

Diferentes autores coinciden en señalar a los esposos Sydney (1859-1947) y Beatrice Webb (1858-1943), como los pioneros en el estudio de las relaciones industriales, concibiéndolas no dentro de una teoría social —al modo de los clásicos—, sino como una esfera propia y específica de las sociedades modernas. Su propuesta teórica y política se inscribe en una perspectiva normativa sobre el papel de los sindicatos en un Estado democrático moderno (Kaufman, 2004: 592). A diferencia de los clásicos, éstos estudiaron la interacción directa entre empleadores y representantes de los trabajadores, sin una vinculación con procesos más amplios en relación al modo de producción, racionalización capitalista o división del trabajo (Köhler y Martín, 2005: 101)

A los Webb los podemos considerar como institucionalistas tempranos, pues se centraron en el estudio de las organizaciones sociales existentes como tales, y sus 'estructuras y funciones' con un enfoque muy inductivo y empírico. A ellos debemos el concepto de *collective bargaining* (negociación colectiva) y la distinción de los tres métodos para la consecución de normas laborales: regulación sindical unilateral,

negociación colectiva y regulación legal. Además identifican a los actores de las relaciones laborales: los capitalistas y sus ejecutivos, los trabajadores y los consumidores (Webb y Webb, 1896). De forma que captan el problema desde su vertiente institucional y normativa, y dejan abierto para el futuro la posibilidad para estudios de las relaciones industriales desde las diferentes perspectivas de los actores.<sup>15</sup>

La otra gran corriente pionera de las relaciones industriales es el institucionalismo —también conocido como Escuela de Wisconsin—, surgido en Estados Unidos a finales del siglo XIX como una crítica a la economía clásica, a la racionalidad del *homo economicus* y al individualismo metodológico. Propone darle a las instituciones sociales y a los sujetos colectivos un lugar central en los análisis económicos. Especialmente John R. Commons y Selig Perlman, estudiarán la rutina, la costumbre y las leyes consuetudinarias como fuente de regulación del contrato de trabajo.

El objeto de investigación del institucionalismo se centra en los fundamentos jurídicos del capitalismo y sus fuentes reguladoras del derecho, en donde priman la rutina y la costumbre. La fuente más dinámica de la regulación es la negociación colectiva. Dicha negociación surge del conflicto de intereses entre trabajadores y capitalistas y supone identidades grupales. Es decir, el conflicto de intereses entre capital y trabajo, su interacción y negociación, genera normas implícitas y explícitas

---

<sup>15</sup> Uno de sus continuadores es la denominada escuela de Oxford, surgida en la década de 1920, que conjuga la herencia de los Webb con los aportes de Durkheim y Parsons para el estudio de los sindicatos, su participación y la noción de democracia industrial, inicialmente propuesta por los esposos Webb (Köhler y Martín, 2005: 108ss), (Pool, 1991: 83ss).

que contribuyen a la construcción del orden social en el nivel micro (empresa) y macro (sociedad) (Commons, 1950) y (Perlman, 1949).

Los conceptos de institución y regulación formal e informal<sup>16</sup> se convertirán en una constante para varios teóricos de las relaciones industriales hasta nuestros días, y es John Dunlop quien, en la década de 1950, logra darle un estatus teórico compaginado con el consenso ortodoxo de la sociología, representado en la obra de Talcott Parsons. En la obra de 1958, titulada *Sistemas de relaciones industriales*, Dunlop diagnostica que la pretensión de convertir a las relaciones industriales en disciplina, requería de un contenido analítico central que relacionara los hechos aislados estudiados por varias disciplinas —historia, economía, administración, sociología, psicología y derecho (1978: 29).

El núcleo analítico central lo encuentra Dunlop en el concepto de sistema y la teoría de acción social parsoniana, lo que significa entender a las relaciones industriales como un subsistema analítico de una sociedad industrial en la misma esfera lógica que un subsistema económico. De esta forma busca inscribir los análisis de la disciplina naciente en una concepción holista, con diferentes vínculos funcionales en el conjunto de la sociedad y la relación con otros subsistemas, como el económico. Y a la vez propone una definición de estructura interna de sistema de relaciones industriales (1978: 28s).

La estructura interna del sistema de las relaciones industriales estaría definida por la interrelación de cuatro dimensiones: actores, contextos,

---

<sup>16</sup> John Dunlop hace la distinción entre institución (connota la presencia de reglas compartidas que son vinculantes entre los actores sociales y que estructuran sus actividades y sus interacciones recíprocas) y convenciones (acuerdos o arreglos temporales alcanzados sobre la base de la autonomía de las partes y que se formulan como resultado de la acción colectiva) (1978).

ideología y un cuerpo de reglas creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral. Los actores son: los empresarios y sus representantes, los obreros y sus portavoces, los organismos gubernamentales especializados (y organismos privados especializados, creados por los dos primeros actores) que se ocupan de los obreros, las empresas y sus relaciones (1978: 30). Los contextos del sistema son: las características tecnológicas del lugar de trabajo y de la comunidad laboral, los imperativos del mercado y del presupuesto que afectan a los actores, y la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad (1978: 31s). En cuanto al establecimiento de reglas, los actores en contextos dados establecen reglas para el lugar de trabajo y la comunidad laboral, incluyendo las que gobiernan los contratos entre los actores en un sistema de relaciones industriales<sup>17</sup> (1978: 34ss).

Por último, Dunlop propone el elemento de la ideología o grupo de ideas y creencias compartidas, cuya función es mantener unido o integrar el sistema en forma de entidad. La ideología del sistema de relaciones industriales es un cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor y precisa las ideas de cada uno con respecto al cargo y función de los demás actores del sistema. Éste no funcionaría si las ideologías entre actores se contraponen (1978: 37s).

Para Dunlop la evolución de los sistemas de relaciones industriales, se desarrolla en los factores contextuales y en los demás subsistemas, con lo cual funda la tesis de la tendencia hacia la convergencia de las relaciones industriales.

---

<sup>17</sup> El autor distingue entre reglas sustantivas, y las reglas procedimentales para establecerlas y decidir la aplicación de las primeras a situaciones particulares.

El concepto de sistema de relaciones industriales que vincula a la empresa con otros subsistemas representados en instituciones estatales, organizaciones sociales y políticas de empresarios y trabajadores, desenvolvimiento de la economía, la cultura y la ideología y desarrollo tecnológico, marca las exigencias de una disciplina, que hasta hoy, ha venido edificando su propia institucionalidad académica con sus programas de pre y posgrado universitario, revistas, asociaciones profesionales, etc.

Frente a la obra de Dunlop o paralelo a su influencia, se han desarrollado otras corrientes que, con mayor o menor éxito, nos siguen proponiendo enfoques y conceptos. A continuación reseñaremos los aportes de la sociología conflictivista, del neocorporativismo, las teorías de elección racional, la teoría de la regulación y los aportes derivados del debate del proceso de trabajo hacia el campo de las relaciones laborales.

La sociología conflictivista fue inspirada por Robert Merton y desarrollada por autores como el alemán Ralf Dahrendorf y el francés Alain Touraine en las décadas de 1960 y 1970. Ellos proponen redefinir el conflicto alrededor de sus funciones positivas: mecanismo de protección del grupo, inductor del proceso de estructuración del grupo y unificación del adversario y, la distinción entre conflicto real e irreal (Dahrendorf, 1978) y (Touraine, 1978). Funciones que se destacan al momento de estudiar ámbitos micro como la empresa.

Dahrendorf propone una integración entre marxismo y funcionalismo, en el sentido de ofrecer una teoría de mayor alcance de la dialéctica entre estabilidad y movimiento, entre integración y coacción, y entre conflicto y consenso. Para este autor, el orden social descansa sobre la coacción y la cooperación, implicando lucha y armonía, en el que el ejercicio del poder de las instituciones y de los agentes sociales, hacen posible la existencia

de relaciones laborales y de organizaciones sociales estables y estructuradas. En su propuesta teórico-metodológica propone prestar especial atención, en los estudios empíricos, a la institucionalización, la intensidad y la violencia del conflicto y el papel de los grupos y las organizaciones (1978).

Neocorporativismo es el término que propone su principal exponente, Philippe Schmitter, para nombrar la corriente de análisis de la intermediación de intereses, para diferenciarse del corporativismo de cuño fascista que se asocia a la democracia orgánica implementada en Italia y Alemania, en las décadas de 1930 y 1940, hasta el final de la segunda guerra mundial.

Aunque hoy no es considerada por sus propulsores como una teoría propia de relaciones laborales o de la organización política del capitalismo avanzado, como sostenían varios autores en las décadas de 1970 y 1980, el neocorporativismo se ha convertido en una importante herramienta heurística en los estudios de relaciones laborales. La definición más aceptada de corporativismo es la de Schmitter. Según él es un sistema de representación de intereses en el que los actores se organizan en un número limitado de asociaciones singulares, obligatorias, monopólicas, estructuradas jerárquicamente y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o legalizadas por el Estado, cuando no creadas por éste (Schmitter, 1992: 11).

Desde la década de 1990 hasta el presente, han tomado gran fuerza las teorías de la elección racional y la de juegos dentro de los estudios de las relaciones laborales. La teoría de la acción racional es el resurgimiento, en términos de teoría social, de una vieja tradición de pensamiento social, contraria a la tradición del pensamiento sociológico clásico. Se regresa al individuo asocial de filósofos como Hobbes, o al utilitarismo de Benthan.



El homo economicus de los modelos de la economía neoclásica, retoma nueva vida en la época de la globalización neoliberal e invade a otras disciplinas sociales con su individuo-modelo de conducta meramente utilitarista (Köhler y Martín, 2005: 155).

Las diferentes versiones de la elección racional, se ponen de acuerdo en los siguientes supuestos: individualismo metodológico (todos los fenómenos y acciones sociales pueden ser comprendidos a través de las motivaciones de las acciones individuales), racionalidad subjetiva (el individuo elige o decide de acuerdo a la maximización de su utilidad subjetiva entre varias opciones de acción y conducta); individualismo ontológico (la acción colectiva es la sumatoria de acciones individuales racionales) (Köhler y Martín, 2005: 156).

Bajo la teoría de la elección racional se destaca la propuesta de la lógica de la acción colectiva de Marcus Olson. Olson explica cómo una organización, como los sindicatos, que no produce bienes individuales sino públicos y colectivos, logra el apoyo de sus afiliados sobre la base de que ningún miembro de esta comunidad puede ser excluido de sus ventajas y beneficios, pese a la diferencia en el aporte individual. Así, todos los trabajadores se pueden beneficiar de los aumentos salariales conseguidos por un pequeño grupo de líderes y activistas. Se introduce así la sofisticación de la figura del *free riders* (gorrones) (Olson, 1992).

La teoría de la elección racional ha sido combinada con la de juegos por el sociólogo sueco Jon Elster, quien, entre los diferentes problemas de su teorización, se encuentra el de las relaciones laborales. La teoría de juegos convierte a los actores asociales y las acciones aisladas en actores estratégicos y acciones interdependientes. En una situación de juego, el actor toma en consideración las estrategias de los demás jugadores para su decisión. Se construyen así todo tipo de situaciones de juego: de suma

cero o suma positiva, con información completa o incompleta, cooperativos y no-cooperativos, etc. (Elster, 1990).

En contravía del sujeto utilitarista, Elster introduce una serie de motivaciones para el actor, construyendo una tipología ideal de actores. Y propone, entre otros parámetros de análisis —aplicables a las relaciones laborales—, un modelo de una negociación de un convenio con participantes racionales que tendría las siguientes características: es un proceso de sucesivas ofertas y contraofertas, la negociación es costosa para los participantes y una dilación significa sufrimiento y las amenazas que se hacen durante la negociación son creíbles (Elster, 1990).

Otra corriente contemporánea que ofrece ángulos de análisis de las relaciones laborales es el de la teoría de la regulación, que ya reseñamos como teoría de la reestructuración productiva. Esta teoría ha propuesto el concepto de relación salarial —que, como ya hemos visto, estaría en coherencia con el de modo de regulación y el régimen de acumulación—, aunque también es común el uso del término relación laboral, para designar la relación entre capital y trabajo a diferentes niveles (Lipietz, 1994: 15s).

La relación salarial estaría compuesta por cinco dimensiones que combinadas de acuerdo al caso nacional, derivaría en modelos diferenciados: tecnología y medios de producción, división social y técnica del trabajo, formas de contratación y retención de la mano de obra, y determinantes de los salarios y estilo de vida de la clase trabajadora (pautas de consumo, hábitat, educación, organización familiar) (Lipietz, 1994).

Tal vez la corriente de mayor influencia en la actualidad sea la de la teoría de las opciones estratégicas de los actores, en la que se inscriben, como ya

hemos dicho, Katz y Darbshire, y Regini, Kitay y Baethge, quienes nos han suministrado los referentes principales para formular nuestro problema de investigación. Esta corriente parte de una crítica al estructural funcionalismo de Dunlop, por su exceso de funcionalismo, determinismo tecnológico y etnocentrismo, y propone, con el avance de investigaciones empíricas comparadas, definiéndola definición de las fuerzas institucionales que determinan los modelos de relaciones laborales conformadas históricamente (Kochan, Katz y MacKersie, 1993).

Los tres conceptos centrales sobre los que se sustenta esta teoría son: contexto externo (mercado de trabajo, características de la mentalidad de la mano de obra, mercados de producción, tecnología y políticas gubernamentales), estrategias e instituciones. Se considera que el estudio de las relaciones laborales debe tener en cuenta la interacción entre los cambios en el ambiente externo y en las estrategias de los empresarios, trabajadores y entidades gubernamentales, procesadas por las instituciones formadas históricamente (Kochan, Lansbury y MacDuffie, 1997).

Bajo dicha perspectiva, se relativiza el peso de las presiones externas en la conformación de las relaciones laborales, pues los sujetos de éstas tienen opciones y capacidad de decisión para incidir en su dirección y conformación (Kochan y Ussem, 1992); es decir, esta teoría toma partido por las estrategias de los actores, antes que por las presiones estructurales, para explicar los resultados de las relaciones laborales (Locke, Kochan y Piore, 1995). En razón de esta premisa el concepto central es el de opciones estratégicas. Dicho concepto se sustenta en el margen de variación de los recursos tácticos de los que disponen los actores para sus objetivos estratégicos. Y, en la selección de la opción estratégica, juegan un papel central la información y la mentalidad que los

actores tienen entre sí (Kochan, Katz y Mackersie, 1993). Dichas opciones estratégicas se desarrollan a tres niveles: formulación de políticas y estrategias a largo plazo, negociación colectiva y política de personal y, relaciones en el centro de trabajo y entre individuo y organización (Kochan, Katz y Mackersie, 1993). Hay que decir, sin embargo, que en esta teoría no existe un espacio para los actores propiamente políticos como los partidos u otros cuyo papel sea el de canalizar agregación de proyectos e intereses procedentes del conjunto de la sociedad (López, 2002: xxiii y 74ss).

Por último, nos interesa destacar los aportes realizados por la corriente que se ha denominado debate sobre el proceso de trabajo, ya abordado en las teorías de la reestructuración productiva. En relación al concepto de relaciones industriales, el pensador que más atención le ha prestado es el sociólogo del trabajo inglés Richard Hyman, para quien las relaciones industriales aparecen como un elemento dentro de un conjunto de relaciones sociales de producción, reconociendo que en su momento las relaciones entre los sindicatos, los patronos y el Estado han sido elevadas al rango de cuestión político-social (Hyman, 1981).

Hyman comienza por criticar el concepto de sistema al que la ortodoxia de las relaciones industriales le da un papel central, de acuerdo al cual suponen que las relaciones sociales de las que tratan, forman un todo estable e integrado, resistentes a cambios estructurales de carácter fundamental. Por el contrario para este sociólogo inglés, de acuerdo a su concepción marxista, las relaciones sociales son esencialmente dinámicas: “lo que existe en un momento determinado es el producto de acciones y relaciones anteriores y contiene, a su vez, el potencial del desarrollo futuro”; es decir, son históricas. Por lo tanto, resulta de particular importancia la noción de contradicción, que aleja a este autor de la consideración de las instituciones como compatibles e integradas,

concebíéndolas en su lugar, en una actuación de direcciones opuestas. Pero esto no significa que la propuesta de Hyman no tenga en cuenta las estructuras, sino que considera que la acción de los sujetos de las relaciones se desenvuelve en los límites impuestos por aquellas (Hyman, 1981: 14s).

Este enfoque crítico de las relaciones industriales, escrito originalmente en 1975, ha generado una tradición que es bien compatible con las teorías de la agencia. La crítica de Hyman además se dirige hacia el imperativo de control que buscan las teorías tradicionales de las relaciones industriales, al enfocar sus estudios fundamentalmente al tema de las normas; es decir que el análisis se centra en cómo se contiene y controla un conflicto, más que en los procesos a través de los cuales se generan los desacuerdos y los conflictos. En el enfoque crítico hay un desplazamiento del centro de atención de la regulación al control, y de las estructuras a su interacción con sujetos y acción.

Para el enfoque crítico, la definición de relaciones industriales se refiere a los procesos de control sobre las relaciones laborales y, entre éstos, revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acción colectiva de los trabajadores. Centrar la atención en la organización y acción colectiva de los trabajadores implica una crítica al enfoque institucional, pues éste se orienta a estudiar los aspectos formales de las relaciones industriales: comités negociadores, procedimientos de negociación y conflicto, convenios colectivos, los estatutos de los sindicatos y la maquinaria de la intervención gubernamental. Hyman se opone a dicha cosificación, y coloca en el centro del estudio de las relaciones laborales la interacción entre los sujetos (Hyman, 1981: 24). De acuerdo a esto, la vía que toma el enfoque crítico, es la de valorar el hecho de que muchos procedimientos de control importantes sobre las relaciones

laborales no fluyen a través de canales oficiales, es decir, institucionalizados (Hyman, 1981: 27).

Podemos decir incluso que, para el enfoque crítico, las relaciones colectivas entre trabajadores y empresarios constituyen el área más importante de las relaciones laborales. Relación que es asimétrica desde el contrato de trabajo mismo, pues las obligaciones adquiridas por el empresario aparecen definidas de una manera relativamente precisa y específica, en contraste con las obligaciones del trabajador, imprecisas y elásticas. Pese a esto los trabajadores también resisten la pretensión de mando absoluto de los empresarios. Las relaciones laborales no tratan en consecuencia, únicamente conflictos, negociaciones y acuerdos sobre salarios y temas afines, sino que además, abarcan la manera en que se definen los límites del mando de los empresarios. “De aquí que en todos los centros de trabajo exista una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales del empresario: una frontera que se define y redefine a través de un proceso *continuo* de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita” (Hyman, 1981: 36). Es decir, las relaciones laborales conforman un campo de incesantes luchas por el poder.

Como se puede inferir a partir de este resumen, el concepto de control juega un papel central en el enfoque crítico de las relaciones laborales. Así la frontera de control establecido entre empresarios y trabajadores, representa un compromiso insatisfactorio para ambas partes, y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor. El conflicto y el cambio son, por tanto, inseparables de las relaciones laborales.

Después de hacer esta revisión por los principales enfoques y teorías de las relaciones industriales y laborales, concluimos exponiendo la forma en que utilizaremos los términos de relaciones industriales y relaciones laborales. En la diversidad de teorías y ámbitos utilizados, estos términos no llegan a un consenso, al punto incluso de que el concepto anglosajón de relaciones industrial se traduce en los países latinos (mediterráneos y latinoamericanos) como relaciones laborales (Köhler y Martín, 2005: 54), y para otros es mejor hablar de relaciones de trabajo, relaciones de empleo, relaciones de mercado laboral, relación profesional o de relación salarial (Kaufman, 2004: 437s), (Köhler y Martín, 2005: 54).

Sin duda relaciones industriales es un concepto de mayor alcance dado que se encuadra con el concepto de sistema; sin embargo, lo podríamos utilizar desarticulándolo, en la forma que lo propone Hyman, como regulación social de las fuerzas del mercado, donde el Estado juega un papel central, y los actores de segundo y tercer orden, de carácter civil social y político (federaciones y centrales sindicales y empresariales, partidos políticos y ONG, entre otras) intervienen relacionados con la legislación laboral, la seguridad social, las instituciones sociolaborales y en las políticas de empleo y salarios.

Las relaciones laborales serían las que se establecen y desarrollan entre capital y trabajo en la empresa, abarcando el intercambio contractual (contrato laboral individual), el uso de la fuerza de trabajo, las relaciones sociales en el trabajo, las relaciones de poder, legitimación, demarcación y competencia, la generación de costumbres de trabajo (instrumentación de la cultura laboral, compromisos morales, sentido de pertinencia, involucramiento, identidad), la negociación colectiva y su esfera de influencia (López, 1999: 195) y (De la Garza, 2001b: 76).

En este sentido podemos proponer el siguiente vínculo entre los conceptos según el nivel en que se desenvuelve: las relaciones industriales se definen como las instituciones y normativas de negociación, concertación y protección social que parten del Estado hacia las relaciones laborales en el piso de la empresa, y viceversa.

### **3.2 Contextos y conceptos**

En este aparte veremos cómo los contextos relativizan los contenidos de los conceptos de relaciones laborales (Dombais y Pries, 2000), (Katz, 1998), (Kochan, 1991), (Regina, 1985) y (De la Garza, 1995, 1996, 2000, 2002). En el estudio de las relaciones industriales y las relaciones laborales en América Latina, a los sociólogos alemanes Rainer Dombais y Luger Pries, les asalta la duda por la pertinencia de las teorías de las realidades europeas importadas a América Latina, puesto que en Europa las relaciones laborales establecidas al nivel de la fábrica y del sector económico, son el referente de las relaciones industriales. Esto se debe, en parte, a que la industrialización en América Latina se introduce con un siglo de retraso con respecto a Europa. En América Latina el proceso de industrialización se estancó antes de que pudiera configurar una clase trabajadora amplia, con su propia cultura laboral estabilizada durante varias generaciones y que hubiera incidido profundamente en el conjunto de la sociedad (Dombois y Pries, 2000: 13).

De otro lado en el viejo mundo, la construcción de los estados-nacionales fue un proceso lento y en términos generales se desarrolló de abajo hacia arriba. Entre tanto en América Latina, en muchos países, la institucionalización está poco imbuida en las tradiciones liberales; pero lo está mucho más en la tradición colonial ibérica y concretamente en el siglo XX en los modelos corporativistas de desarrollo acelerado (Dombois y



Pries, 2000: 14). Lo que significa que ante las exigencias de modernización y redefinición en América Latina de relaciones diversas en las sociedades y los Estados, se ven condicionados a producir respuestas mucho más rápidas a problemas mucho más complejos, en un contexto global diferente al europeo.

Precisamente Dombois y Pries, en una investigación comparada (donde participaron destacados investigadores latinoamericanos) entre México, Colombia y Brasil, sobre las relaciones industriales y laborales, (donde parten de la diferencia evidente entre la homogeneidad estructural del empleo y las condiciones laborales en Europa, y la heterogeneidad estructural de estos componentes, en el caso de América Latina), proponen cinco características de las relaciones industriales por contraste entre los dos continentes:

- Los comportamientos laborales normalizados, negociados de manera colectiva y/o garantizada por el Estado se implementaron siempre únicamente en enclaves altamente controlados.
- Las formas de negociación y fijación legal colectiva y estatal pública de las relaciones laborales afectan formalmente y en la práctica a una minoría de la población empleada.
- Falta control para las normas existentes, persisten relaciones sociales fundamentales en estatus tradicionales y no existen relaciones contractuales negociadas ni individual ni colectiva o públicamente: servicio doméstico, vasallaje o cuenta propia.
- La regulación de las relaciones laborales y de empleo en conjunto, está influenciada por una gran diversidad de instituciones sociales. El

sistema de relaciones industriales es solo uno de los muchos elementos.

- Paternalismo estatal en la configuración de las relaciones industriales en América Latina.

Podríamos agregar el fenómeno de la subcontratación laboral (significa un reto de teorización), pues a través de esta forma de relación laboral, el disciplinamiento de la fuerza laboral que había sido conceptualizado para el espacio encerrado de las fábricas y oficinas, ahora también se da en el territorio, a través de redes diversas de comunicación e información, financiarización de la relación entre capital y trabajo (el crédito como forma de control de los trabajadores-empresarios), y otras formas de control.

De manera más amplia, los procesos de la globalización neoliberal hacen necesario recontextualizar el concepto, pese a que consideramos que los asuntos de la definición general siguen teniendo vigencia. Se agregan nuevos elementos que obligan a replanteamientos teóricos y metodológicos, pero sólo asumibles con una interacción entre producción teórica e investigación empírica.

### **3.3 Grandes problemas contemporáneos de los estudios de las relaciones laborales**

Además de la necesaria contextualización del concepto en el campo de investigación de la subdisciplina, se han presentado una serie de problemas: algunos clásicos, otros más contemporáneos, unos más específicos, otros más generales. Varios de esos problemas nos resultan de interés al momento de reconstruir un concepto de construcción social en

las relaciones laborales. A continuación enumeramos los principales problemas que tienen alguna relación con nuestra investigación.

- Un primer problema (que tiene algunas décadas de haberse planteado pero aún es vigente), es el que refieren muchas teorías de las relaciones industriales y laborales y que suponen un sistema social estable e integrado, resistente a los cambios estructurales de carácter fundamental, sin contener una dimensión histórica clara (Hyman, 1981: 14s).
- El otro problema que ha acompañado a los enfoques de relaciones laborales, es el que tiene que ver con la delimitación de éstas. Se hacen definiciones rígidas que excluyen las interrelaciones personales rutinarias en el trabajo y las decisiones estrictamente empresariales sobre inversiones, contabilidad, estrategias de producto y mercado, etc. Sin embargo, esas fronteras están en continuo movimiento en relación a referentes espacio-temporales.

Estos problemas podrán ser enfrentados de una mejor forma con un concepto de construcción social de las relaciones laborales, como la que busca esta investigación. Los problemas más recientes, también podrían resultar favorecidos por la reconstrucción conceptual propuesta. Observemos algunos de éstos (Kölher y Martín, 2005: 58s):

- La multidimensionalidad emerge como necesidad de análisis, ya que el trabajo, la empresa, el sector o el territorio no pueden ser el centro de estudio, pues en todas ellas pueden producirse negociaciones y relaciones contractuales, y presentarse de forma simultánea en varias o en todas, e incluso darse interconexiones e involucramientos de gran variedad de actores individuales y colectivos.

- La organización en red de la actividad productiva, desplaza a las empresas de gran formato en importantes sectores y territorios. Frente a ello, las teorías de relaciones laborales experimentan un gran retraso práctico y teórico, en lo que tiene que ver, especialmente, con tecnologías de la gestión del conocimiento, redes y cadenas de valor.
- La extensión de la subcontratación y la precariedad laboral que hacen aparecer las dicotomías clásicas de capital y trabajo y de trabajador y empresario son demasiado simples.
- Las prácticas de gestión de recursos humanos han contribuido a la desafiliación de las organizaciones de acción colectiva y a la individualización, que son la base de las crisis de los actores de las relaciones laborales, al invisibilizar las diferencias de intereses entre empresa y trabajadores, e individualizar su relación (Quiñones, 2004a). Además dichas prácticas apuntan a subordinar las relaciones laborales a la gestión de la mano de obra (López, 2002: 22).
- La pérdida de referentes sociales y teóricos como clases sociales, sociedad capitalista industrial, etc., que han sustentado la práctica y teoría de las relaciones laborales.

En relación a los estudios de las relaciones labores de forma comparada y de multinacionales, se pueden plantear las siguientes reflexiones:

- A lo largo de la década de 1990 fueron tres los principales debates desarrollados en el campo académico de las relaciones laborales comparadas. El primero, ya expuesto, es el de las tendencias hacia la convergencia o la divergencia, a raíz de los problemas de globalización y reestructuración productiva. El segundo es el que ubica la problemática de la dinámica entre marcos institucionales u opciones

estratégicas, que nos ha sensibilizado sobre el peso que tienen las instituciones y los actores en las transformaciones de las relaciones laborales en diferentes niveles. El tercero coloca el acento entre estructuras o estrategias, y permite resaltar el papel del sentido, el significado y la subjetividad de las opciones estratégicas de cada actor (Senén, 2004: 47s).

- Otra problemática más recientemente es la planteada al interior de las multinacionales al tratar de difundir sus herramientas de gestión de las relaciones laborales y formas de organización del trabajo, y tenérselas que ver con marcos de referencia culturales con usos y costumbres de trabajo propio, sistemas jurídicos y cultura de trabajo nacionales. Ello ha permitido conceptualizar a la organización multinacional como sistema de sentido en el que se enfatizan determinados significados y sus significantes, colocando a la comunicación como unidad de análisis (Quiñones, 2004a).

Pero tal vez los problemas centrales de los estudios de las relaciones laborales (que en buena parte engloban a los antes enumerados) son:

- La especificidad del problema del poder en la empresa actual es el de la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones.
- Rigidez o flexibilidad de las relaciones laborales.
- El carácter de las relaciones laborales entre actores de la empresa en torno de la bilateralidad y flexibilidad en sentido consensual, negociado o conflictivo (De la Garza, 2006c: 30).

Es importante definir el concepto que asume esta investigación sobre flexibilidad del trabajo, dada su polisemia, y de que en nuestra perspectiva es un concepto donde las relaciones laborales son construidas por los

actores que en ella intervienen para una interacción viable. En tal sentido Enrique de la Garza la entiende como “capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción”, y que de acuerdo al énfasis puede ser: numérica o externa, si lo hace en la desregulación del empleo; funcional o interna, si lo hace en el uso de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo; y, salarial, en función de rendimiento, si lo hace en el aspecto salarial (De la Garza, 2000: 162).

### **3.4 Hacia un concepto de construcción social de las relaciones laborales**

La reconstrucción del concepto de construcción social de relaciones laborales implica no establecer a priori relaciones entre las dimensiones, conceptos y configuraciones que entran en juego en las relaciones laborales y que nos ha legado la tradición académica que hemos reseñado brevemente. La propuesta que realizamos parte de entender que las relaciones laborales se estructuran en niveles territoriales, institucionales, de empresa y sectoriales, así como a diferentes temporalidades, siendo producto histórico de la interacción de sujetos que concurren en la construcción siempre cambiante de un campo acotado por estructuras.

El campo que se conforma en la interacción entre capital y trabajo está atravesado por el poder, pero donde las estructuras no determinan, sino que posibilitan, presionan y canalizan las acciones, prácticas y praxis de los sujetos intervinientes en las relaciones laborales. Sobre el poder partimos de una definición general para ir especificándolo en términos de las relaciones laborales. En tal sentido entendemos el poder en su doble condición de búsqueda de dominación y potencial de acción de los actores; es decir, como la capacidad de un sujeto individual o colectivo de obtener

de forma intencional determinados objetivos, pese a la eventual voluntad contraria o la resistencia activa o pasiva de otro sujeto individual o colectivo (Bobbo y Mattencchi, 1981: 1.217); (Gallino, 1995: 707), y además es la posibilidad para la acción, pese a la asimetría que caracteriza a los recursos con que cuentan los distintos actores de una relación social. Para nuestro problema, el poder se refiere a la toma de decisiones sobre la reestructuración productiva, de forma unilateral o bilateral, por parte de la empresa frente a los trabajadores —y eventualmente los consumidores en las empresas de producción de servicios—, y la respuesta de aquella a estos últimos.

Según la interpretación de los problemas del poder en los procesos de trabajo realizada por Braverman y otros de diferentes corrientes, las decisiones de la empresa son formas de control vinculadas a la maximización de las ganancias, y los trabajadores resisten o consienten de acuerdo a sus subjetividades frente al trabajo (Thompson, 1983). En el sector de servicios habría que incluir en los procesos de control a los consumidores, en tanto son participantes del proceso productivo. Pero hemos de tener en cuenta que las relaciones laborales pueden abarcar dimensiones de las decisiones de las empresas (estrategias de negocios y comerciales, políticas sociales, relaciones de la empresa con el Estado y el territorio, etc.) diferentes a las del proceso de trabajo, por lo que los problemas de poder de las relaciones laborales van más allá del problema específico del control del proceso de trabajo.

El campo de las relaciones laborales es un campo de disputa de la hegemonía, definidos sea por conflicto o cooperación, por coacción o consenso, generándose apoyo o enfrentamiento, subordinación o autonomía, frente al sujeto hegemónico. Esta disputa mueve las fronteras del campo, incluyendo o excluyendo temas y sujetos, y sus respectivos

escenarios de negociación, diálogo o información. Así se puede oscilar entre un campo con límites más o menos claros en la cotidianidad del trabajo<sup>18</sup> y en las decisiones estrictamente empresariales.<sup>19</sup> Sin embargo estos límites podrían ser abiertos por la acción colectiva de los trabajadores o a iniciativa de la gerencia o de los propietarios, en procura de regular y tener mayor incidencia sobre distintas relaciones en la empresa, relación de trabajo e, incluso, en otros mundos de la vida de los trabajadores como el ocio, la familia y la religión, entre otros. De igual forma los trabajadores organizados pueden presionar para incidir en las políticas de inversiones, tecnología, ambientalismo, etc., de la empresa, mientras que los empresarios buscan bloquear estas iniciativas, o incluso utilizarlas a favor de una mayor productividad y calidad en la producción. También, y en especial en las actividades de servicios, puede emerger como sujeto de las relaciones el consumidor (o cliente o usuario según el tipo de servicio), en especial en la producción de servicios, por su involucramiento en el proceso productivo, ya sea por la vía de ser un controlador de los trabajadores, o por la de la alianza con empresarios o trabajadores, o por la del autoservicio como mecanismo para desplazar empleos.

Los sujetos de las relaciones laborales, pese a poderse denominar de forma genérica como empresarios y gerencia, trabajadores y sindicatos, Estado e instituciones especializadas, consumidores y sus asociaciones, pueden ser especificados para una coyuntura, periodo o proceso histórico, de acuerdo a su participación en la definición del campo. La siguiente sería una de las formas de especificarlos: un líder; que la gerencia desplace a los propietarios, o viceversa; que un sindicato allí donde existen varios tome la

---

<sup>18</sup> Como el descanso y otras que en apariencia no afectan la relación laboral.

<sup>19</sup> Como sobre inversiones, contabilidad, estrategias de producto y mercado, etc.



iniciativa y canalice la representación de los trabajadores; que los trabajadores desconozcan al sindicato para emprender acciones, etc.

La conformación de la hegemonía se puede mover entre extremos, como la de dos o tres actores antagónicos del campo, que colocan en juego estrategias —movilizando sus subjetividades— en procura de sus objetivos. O también, cuando la hegemonía empresarial se impone sobre los trabajadores y éstos pueden resistirla, consentirla o jugar a arreglárselas (Burawoy, 1989) en función de sus subjetividades frente al proceso de trabajo, pero también frente a otra serie de decisiones de la empresa. La toma de decisiones por parte de los sujetos en un campo definido por juegos hegemónicos, hace que éstos movilicen sus subjetividades frente a las limitaciones y posibilidades definidas por normas, instituciones, leyes y otras estructuras de distinto tipo y nivel de realidad, que son pertinentes a cada periodo y coyuntura a estudiar. La direccionalidad será especificada de acuerdo a la correlación de fuerzas manifiestas en escenarios concretos de lucha y negociación, en una sucesión de coyunturas.

Interesa destacar en nuestra perspectiva metodológica y de fundamentación de la acción social, la forma en que usamos las categorías de estrategia y conflicto. En cuanto a la problemática de la categoría de estrategia es necesario explicitarla, pues como hemos visto en la teoría de las opciones estratégicas de los actores juega un papel central, pero a nuestro juicio el concepto allí utilizado es demasiado racionalista, lo que en términos de la subjetividad de los actores es reducirlo al campo del conocimiento, negando otros campos como el estético, el normativo y el valorativo, el de los sentimientos, de la temporalidad, de la territorialidad y de las formas de razonamiento. Pero además oscurece la comprensión de las estrategias como producto de procesos históricos.

Clásicamente, en la sociología económica de los empresarios y del trabajo, se ha usado la categoría de estrategia empresarial, cuyo origen se remite a Alfred Chandler a principios de la década de 1960. Para Chandler estrategia empresarial es el conjunto de decisiones a largo plazo de la empresa con sus metas y objetivos, adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas y objetivos (Chandler, 1962). Pero a esta definición y la tradición que generó le han surgido varias problematizaciones. En primer lugar se encuentra el planteamiento de Chandler acerca de cómo la definición de estrategias implica cambios en la estructura de la empresa (1962); sin embargo, este autor no tiene en cuenta las estrategias de los trabajadores, sindicatos u otros actores relacionados con la empresa (López, 2002: 38). En gracia a que, en nuestra investigación, consideramos a los distintos actores intervinientes en las relaciones laborales, consideramos que las otras problematizaciones que se han planteado fundamentalmente hacia el concepto de estrategia empresarial son extensibles a los otros actores. Así los actores pueden ajustar cotidianamente sus cursos de acción según las circunstancias sin que se reconozca una línea general. De igual manera la estrategia no tiene por qué ser coherente en todos sus componentes, pues los actores no tienen un conocimiento total, y actúan en su definición diferentes dimensiones de la subjetividad, y en el caso de actores colectivos, pueden aparecer divididos con sus respectivos cambios de correlación de fuerzas internas y sus consecuentes ajustes y virajes en la estrategia (De la Garza, 1998: 21). La idea de estrategia en juego nos permite, por un lado, identificar las intenciones y los probables cursos de acción de los sujetos, y por otro lado, intentar descubrir los sentidos más globales de los acontecimientos. Aunque preferimos matizar esta categoría y hablar mejor de trayectoria de estrategia, pues ella sólo se puede captar en perspectiva

de un proceso (Hyman, 1987), en el caso de esta investigación, del de interacción de los actores de las relaciones laborales.

La otra categoría íntimamente ligada a la estrategia es la de conflicto, sobre cual en la línea de Edwards y Scullion preferimos no enredarnos en estériles debates sobre su definición, que abarcaría diferentes dimensiones y campos de relaciones sociales (Edwards y Scullion, 1987: 17), aunque sí es necesario plantear algunas problematizaciones formuladas alrededor del conflicto laboral. Desde nuestra concepción —que coincide con la de los teóricos de la escuela de Warwick—, el conflicto es un aspecto central del proceso de producción, y surge de la tensión y la disputa por recursos, poder, sentidos, status o cualquier otra categoría en la que los actores de las relaciones laborales no estén de acuerdo explícita o implícitamente, y comprensible, al poner en relación el significado que le asignan los actores de las relaciones laborales a una determinada interacción —de desacuerdo, tensión o malestar— en un contexto definido por estructuras pertinentes a dicha interacción (Edwards y Scullion, 1987: 19 y 343). Y si para estos autores, el conflicto laboral tiene como punto de partida la lucha por el control del proceso de trabajo, en esta investigación lo extendemos a las decisiones sobre la reestructuración productiva y, en tal sentido, orientamos nuestra mirada sobre los contextos especificados en los procesos históricos de las reestructuraciones productivas, que particularizan y limitan el conflicto laboral en cada coyuntura y periodo, a la vez que éste le otorga dinamismo a dichos procesos en las coyunturas y periodos donde se presenta; las estrategias empresariales para asegurar el control del proceso de trabajo (Edwards y Scullion, 1987: 21) e imponer la reestructuración productiva, los correspondientes procesamientos subjetivos y las estrategias emprendidas por los trabajadores y sus organizaciones, así como por otros actores, la forma en que se constituyen o invisibilizan los intereses de los actores de las relaciones laborales

(Quiñones, 2004a); la otra forma de interacción en las relaciones laborales, la cooperación (Burawoy, 1989), y las continuidades y discontinuidades presentes entre cooperación y conflicto; el nivel del conflicto (de comportamiento, institucional o estructural) y los tipos de conflicto (abierto, no dirigido, institucionalizado, implícito) (Edwards y Scullion, 1987: 27ss) y su especificación en lo laboral de conflictos: entre trabajadores; entre el trabajador y la dirección empresarial, y entre empresa y sindicato (López, 2002: 79); lucha entre varios sindicatos en una misma empresa, lucha entre trabajadores y sindicato; lucha entre fracciones de trabajadores y sindicato; conflicto entre trabajadores contratados por la empresa y trabajadores subcontratados a través de una tercera empresa; conflictos entre trabajadores y clientes, alianzas entre clientes y trabajadores en conflicto con la empresa, o de empresa con clientes contra trabajadores, o una posibilidad insólita como la alianza de trabajadores y empresa contra clientes. Y una vez identificados los niveles y tipos de conflicto y también de cooperación, buscar su vinculación con el proceso estudiado, ubicándolo en la correlación de fuerzas de los actores intervinientes en cada coyuntura o periodo en los escenarios concretos de su desenvolvimiento.

Pese a que esta propuesta conceptual deja espacio para la incertidumbre, la resignificación de normas, instituciones, etc., por parte de los sujetos, y de que se le da un peso importante al conflicto y acción colectiva, en el campo de relaciones laborales siempre es posible leer tendencias, un espacio de posibilidades para la acción viable, vinculando diferentes niveles de realidad de acuerdo a su pertinencia en cada coyuntura y periodo estudiado.

Esta propuesta conceptual está abierta a la realidad y a proseguir su teorización con base a la investigación empírica y debate teórico, que en la

presente pesquisa, se entrecruza con la información histórica de acuerdo con el objeto y problema de investigación, buscan descubrir en qué momento hacerlo intervenir. El concepto de construcción social de relaciones laborales y configuración sociotécnica es llevado al plano de la reconstrucción histórica, sirviéndonos de guía para la descripción articulada que a su vez destaca debates con algunas de las teorías acumuladas.

**PARTE 2.**

**TRES CASOS DE REESTRUCTURACIÓN  
Y DE CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES  
EN LA BANCA COLOMBIANA**

## **Capítulo 4.**

### **Breve reseña de la dinámica de la banca colombiana entre 1990 y 2006**

Este capítulo que inicia la segunda parte, pretende dar al lector una visión general de la banca colombiana en el periodo estudiado, cumpliendo un papel introductorio a los estudios de caso, que en su exposición articulan los elementos de contextos pertinentes al desenvolvimiento de los procesos de reestructuración productiva en los tres bancos que abordó esta investigación, por lo que el carácter de este capítulo es descriptivo e informativo, elaborado con base en fuentes secundarias y algunas bases de datos. Para realizar esta breve reseña ubicamos aspectos generales sobre el desenvolvimiento de la banca en la economía colombiana, el fenómeno de la concentración de las entidades bancarias en el proceso bancario, el perfilamiento de los principales grupos económicos relacionados con la banca colombiana, e información sobre la eficacia administrativa, los gastos laborales y el sindicalismo construidos para la banca colombiana.

#### **4.1 Antecedentes**

En la década de 1970 se consolidará la institucionalidad bancaria del modelo de sustitución de importaciones, con la creación de instituciones que complementarán la función de bancos de fomento,<sup>20</sup> de corte estatal,

---

<sup>20</sup> En 1931 se crea la Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero (Ley 57 de 1931), con el fin de otorgar préstamos a los agricultores, en especial a los pequeños, con prenda de garantía. En 1932 se crea el Banco Central Hipotecario —BCH— (Decreto 711 de abril 22), cuyo objetivo era prestar para arreglar deudas comerciales o hipotecarias contraídas a favor de los bancos comerciales. En 1950 se funda el Banco Popular por parte del Estado, para suministrar créditos a clases populares y medias. En 1956 se

que se venían creando desde la década de 1930. En 1972 se autoriza la creación de corporaciones de ahorro y vivienda, para apoyar proyectos masivos de construcción y, de paso, ampliar la participación del sector privado en el mercado financiero. En 1973 cuando el gobierno nacional y el legislativo consideraron que era el momento de controlar totalmente al banco emisor, denominado Banco de la República, el Estado adquirió las acciones de éste que estaban en poder de los bancos comerciales, a la vez que se eliminaron las acciones de los bancos extranjeros y también la de los particulares. De esta manera el Banco de la República quedó definido como una “entidad autónoma, de derecho público y naturaleza única”. En 1974 se produce una reforma financiera, que introduce un funcionamiento más abierto del sistema financiero, liberando las tasas de interés de las del ahorro. Un año más tarde es nacionalizada la banca extranjera (Ley 55 de 1975), desde ese momento la propiedad extranjera queda limitada al 49% (Caballero y Urrutia, 2006: 165ss).

La estructura institucional de la banca colombiana que se moldea en el primer lustro de la década de 1970, empieza a ser utilizada por varios

---

crea el Banco Cafetero de propiedad estatal y del Fondo Nacional del Café, que se dedicó, por mucho tiempo, a irrigar el dinero para financiar las compras de cosechas de café; también en 1956 el Banco Ganadero fue en principio estatal, pero al cabo de un año empieza a ser capitalizado por inversionistas privados, especialmente ganaderos. Del lado privado entre 1957 y 1960 se crean y reglamentan las corporaciones financieras (el Decreto 336 de 1957 autorizó la creación de sociedades denominadas corporaciones financieras y definió su objeto social; el Decreto 605 de 1958 reglamentó su funcionamiento y fijó una serie de limitantes para el otorgamiento de créditos; posteriormente el Decreto-Ley 2369 de 1960 reestructuró su radio de acción e hizo más acorde su radio de acción), con el fin de propiciar inversión directa y crédito a los sectores productivos, las primeras en aparecer en esos mismos años son la Corporación Financiera Colombiana y la Corporación Financiera Nacional (Caballero y Urrutia, 2006: 164ss) y (Franco, 2005: 5s).



banqueros para realizar operaciones especulativas, en especial con dineros provenientes de la bonanza cafetera, pero también la del tráfico de estupefacientes —en especial marihuana— que se conoció en esa década como “bonanza marimbera”. Además, las restricciones de un sistema financiero regulado legalmente pero con un Estado débil, van a propiciar paralelismos de intermediación financiera por fuera de la institucionalidad, para canalizar los recursos de las bonanzas. En dicho marco de especulación de la banca colombiana, en 1982 estallará una crisis financiera que se extenderá hasta 1986. Esta crisis coincide con la crisis de la deuda externa, pero no es su única explicación, pues habría que resaltar con fuerza el peso de la especulación frente a la liquidez producto de las bonanzas ya referidas (González y García, 2002: 108ss).

En agosto de 1982 la solicitud de aplazamiento en el servicio de la deuda externa que hiciera México, propicio en América Latina la ya conocida “crisis de la deuda externa”. En Colombia, al finalizar 1982, la deuda neta era 13,9% del PIB, la deuda total equivalía al 26,4% del PIB y el coeficiente del servicio de la deuda sobre las exportaciones totales se ubicaba en 30%, situación que se había incubado durante la década de 1970 por el recurso al endeudamiento y posterior especulación, tanto de entidades estatales como importantes empresas privadas (Lora y Ocampo, 1989).

La crisis colombiana de 1982 a 1986 correspondió a la caída de una banca basada en la denominada represión financiera de un lado y la especulación financiera de otro. La represión financiera consistió en la aplicación que el Estado hizo durante la década de 1970, de una serie de medidas de regulación de la banca, entre las que se cuentan el encaje del 100% sobre los depósitos en cuenta corriente de los bancos, la esterilización de la liquidez de los particulares en el Banco de la República a través de la colocación de títulos del banco (títulos de participación), la

colocación forzosa de certificados de cambio y la fijación de topes a las tasas de interés remuneratorias del ahorro, entre otras. Frente a esas medidas algunos banqueros y empresarios eludieron a través de diversas formas de desintermediación financiera y la elusión de los bancos de los controles de la Superintendencia Bancaria, que se acompañaban de un amplio espectro de formas de especulación financiera sin ningún control por parte del Estado (Caballero y Urrutia, 2006: 107ss).

La crisis de 1982 a 1986 generó una pérdida de confianza por parte de ahorradores e inversionistas en las entidades privadas. Por su parte el Banco de la República se vio obligado a actuar en calidad de prestamista en última instancia para suplir las deficiencias de liquidez de algunas instituciones de crédito. Pero esto no fue suficiente, y el gobierno declaró la emergencia económica y expidió el Decreto 2920 de octubre de 1982, que le permitía nacionalizar entidades financieras. El primero en ser nacionalizado fue el Banco del Estado y sus deudas fueron asumidas por el Banco de la República. Luego, en 1983 se detonó la más poderosa de las bombas de tiempo que se habían incubado en la estructura bancaria colombiana: el Banco de Colombia, estaba captando volúmenes muy significativos de ahorro y los destinaba a la adquisición de empresas y a los auto-préstamos a través de las compañías del propio grupo. El problema del Banco de Colombia también destapó las dificultades de otros bancos y entidades financieras a causa de las deudas de difícil cobro, que para junio de 1985 era del 24% de la total, equivalente al 6% del PIB (Silva, 2004: 11ss) y (Caballero y Urrutia, 2006: 113 y 116).

Los bancos y entidades financieras más afectados por la crisis, el Banco de Colombia, las entidades del grupo Grancolombiano y los bancos privados pequeños como el Tequendama y el de los Trabajadores estaban, para 1985, en una situación aún peor que la de inicios de la crisis. El gobierno

y el legislativo colombiano para dar una salida definitiva a la crisis crea, bajo Ley 117 de 1985, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin), siendo su objetivo central manejar los problemas de las entidades financieras en situación de insolvencia o con graves deficiencias patrimoniales. Haciendo uso de éste a comienzos de 1986 se nacionalizó el Banco de Colombia y las compañías de financiamiento comercial Granfinanciera y Pronta (del Grupo Grancolombiano). Unos meses más tarde le siguieron, capitalizados por el Fogafin, el Banco Tequendama y el Banco de los Trabajadores. En 1987 se realizó el mismo procedimiento con el Banco del Comercio. De esta forma se superó dicha crisis (Fernández, 1993: 48), (Jaramillo, 1996: 4).

La crisis dejaba una nueva institucionalidad y un cambio en el perfil en la propiedad de la banca pues, mientras en 1982 la banca privada participaba con el 75% del capital bancario, en junio de 1986 esa participación se había reducido a un 35%. Además tras la crisis de 1982 a 1986, los banqueros y grupos financieros empezaron a solicitar con más fuerza la desregulación del sistema financiero e, igualmente, apoyaron a un nuevo grupo de tecnócratas neoliberales para posicionarlos en el poder del Estado. En las convenciones bancarias promovidas anualmente por las asociaciones Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), desde finales de la década de 1970 y durante la de 1980, en especial en su segundo lustro, se insiste en el ataque a la denominada represión financiera<sup>21</sup>, consistente en tasas de interés administradas, crédito dirigido, altos encajes e inversiones forzosas. Argumentaban que esta serie de políticas retrasaban el desarrollo financiero y por ende el de la economía. Según los banqueros y sus ideólogos, el régimen de

---

<sup>21</sup> Aunque los inspiradores de estas ideas fueron Ronald McKinnon y Edward Shaw, quienes visitaron al país en los setenta y tuvieron alguna influencia en el diseño del primer intento de liberalización financiera en 1974.

inversiones forzosas había generado sobrecostos en la actividad financiera, traduciéndose en una ampliación de los márgenes de intermediación que, o bien deprimía la captación o encarecía la colocación, en detrimento de los demandantes de crédito para la actividad productiva. Además, las tasas de interés subsidiadas contribuían con la generación de distorsiones en el mercado de dinero que se traducían en una baja rentabilidad para el ahorrador, limitando la profundización financiera. También se criticó la política de intervención de las tasas de interés porque estaba produciendo una estructura de tasas dispersa, variada y con falta de flexibilidad, lo que iba en contravía de una eficiente asignación del ahorro financiero (UNEB, 2005a: 34s) y (Asobancaria, 1984, 1985, 1986, 1987, 1989).

#### **4.2 La banca en la economía colombiana entre 1990 y 2006**

En América Latina, después de la crisis de la deuda de 1982, las agencias multilaterales condicionan los créditos al acogimiento de radicales programas de ajuste estructural. Estas demandas además fueron favorecidas por el restablecimiento de los flujos de capital hacia América Latina a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 (UNEB, 2005a: 29). En el marco de este escenario Colombia, con el gobierno del liberal Virgilio Barco Vargas (1986-1990), puso en marcha un proceso de apertura económica, proceso que aceleró de forma desafortunada el gobierno del también liberal César Gaviria Trujillo (1990-1994). Las reformas fundamentalmente se consiguieron en la reforma laboral (Ley 50 de 1990), financiera (Ley 45 de 1990), portuaria (Ley 1 de 1990), de liberalización del comercio exterior (Ley 7 de 1990) y de manejo cambiario (Ley 9 de 1991) y la expedición de la Constitución de 1991 (Hommes, Montenegro y Roda, 1994).

Las leyes dictadas en materia financiera simplifican la entrada y salida de capitales extranjeros, posibilitan que los bancos sean totalmente de propiedad extranjera, reducen la especialización de las entidades financieras y aproxima al país al concepto de multibanca, con un esquema más afín a la supervisión prudencial exigido por el Convenio de Basilea. Se posibilita la casi desaparición de la banca estatal de fomento y la independentización del Banco de la República (Jaramillo, 1996) y (Fernández, 1993).

Todos estos cambios se hicieron en concordancia con el conocido “Consenso de Washington”, verdadera carta de navegación en la década de 1990 en América Latina. Significando el desmonte de la gran mayoría de instituciones del modelo de sustitución de importaciones (desmonte de subsidios a la producción nacional, desmonte de los controles de cambio, reducción del Estado, etc.). En lo referente a la política financiera de la inversión, el Consenso de Washington, implicaba el desmonte de la función de fomento de la banca central, la privatización de la banca pública y la liberalización del sistema financiero. Según la nueva ideología en boga cualquier intento de intervención en el mercado financiero limitante de la asignación de crédito por parte del mercado privado, llevará necesariamente a una ineficiente asignación de los recursos (González y García, 2002), (Asobancaria, 1993) y (UNEB, 2003).

La Constitución de 1991 reforma el papel en la economía del Banco de la República, que bajo el modelo de industrialización por sustitución de importaciones y promoción de exportaciones, cumplía el importante papel de la emisión de la moneda nacional y el manejo discrecional en diferentes aspectos —como las tasas de interés y las tasas de cambio—, consideradas para aquel periodo como instrumentos imprescindibles en el cumplimiento de las funciones del Estado como motor de la economía nacional. Con la

nueva ideología hegemónica hacia finales de los ochenta y principios de los noventa, la estabilidad macroeconómica es la única manera de conseguir tasas elevadas y sostenidas de crecimiento económico. La reforma consistirá en que el Banco de la República, además de ser el ente estatal que tiene como función llevar a cabo la emisión de la moneda legal, desempeñara también las funciones de regulación de la circulación monetaria, de los cambios internacionales y del crédito; de servir de prestamista de última instancia del negocio financiero, de banquero de dichos establecimientos, de cumplir con la administración de las reservas internacionales en beneficio de la economía nacional, y de obrar como banquero y agente fiscal del gobierno. En la misma dirección, y con el objeto de garantizar que el banco solamente se ciña a la Constitución y la ley en el cumplimiento de sus funciones, se le otorga la calidad de órgano independiente dentro de la estructura del Estado, constituyéndose como persona jurídica de derecho público; es decir, que se lo encuadra dentro del Estado, pero por fuera de las ramas del poder público, porque su función se considera de naturaleza eminentemente técnica. De esta forma, se genera la institucionalidad para que a partir de la Constitución de 1991, el centro de la política macroeconómica sea la política monetaria (Giraldo, 2003).

En concordancia se va a desmontar la banca estatal de fomento, que cumplió un papel importante en el país durante la vigencia del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. Y en este caso la crítica a dicha institucionalidad se orientaba al hecho de que en Colombia, ésta suplía de créditos baratos a monopolios artificiales. “Las instituciones públicas eran, según esto, nichos para los buscadores privados de rentas. Sin embargo, nunca se cuestionaron los verdaderos factores que se encontraban bajo dichas desviaciones de los recursos de fomento, como la estructura elitista de control del Estado aún prevaleciente en el país, que

permitió el uso del fomento financiero a favor de reducidos grupos de industriales de elite” (UNEB, 2003: 146s).

El supuesto de la doctrina neoliberal sobre el que se sostiene esta reforma toda la responsabilidad de financiar el desarrollo recae sobre el mercado privado, en el entendido de que la racionalidad maximizadora de los banqueros, sería compatible con una colocación de recursos suficientes en la inversión productiva de mediano y largo plazo. Pero con lo que no contaban los impulsores del modelo, era que en Colombia es el poco desarrollado mercado de capitales lo que produjo el levantamiento de toda la política de fomento financiero, a una desfinanciación de la inversión a largo plazo y la canalización de recursos hacia actividades de carácter especulativo. Tampoco los reformadores tuvieron en cuenta el carácter oligopólico del sistema financiero colombiano, por lo que las medidas tomadas, so pretexto de disminuir el margen de intermediación bancario (levantamiento del régimen de inversiones forzosas), claramente fracasaron (González y García, 2002) y (UNEB, 2003 y 2005).

Por esta vía la reforma financiera en Colombia acercó al país a la financiarización de la economía, entendida como un desplazamiento de la inversión hacia actividades especulativas, haciendo insostenible el pago de la deuda por parte de los agentes en el largo plazo. Pese al discurso neoliberal dominante, es evidente el papel del Estado en el proceso de acumulación de capital, antes que desaparecer se reacomoda, para promover, fortalecer y legitimar la hegemonía de los acreedores. La liberalización del sistema financiero significa que en una economía regida por el ‘libre juego de las fuerzas del mercado’ el Estado buscará la ‘asignación eficiente de recursos’, pero en dicha ‘asignación eficiente’, los protagonistas son los agente financieros.

La consecuencia más inmediata del encuentro entre el gran flujo de capital del exterior hacia el país —entre finales de los ochenta y principios de los noventa— y la reforma financiera, fue la expansión del crédito en la primera mitad de los noventa. El endeudamiento generalizado disparó el gasto, y la expansión de la liquidez se convirtió en incentivo del endeudamiento para consumo (Escobar y González, 2004) y (Serrano, 2001).

El aumento del crédito y con él, el del consumo, fue favorecido por un volumen de importaciones cada vez mayor, auspiciado por la liberalización comercial, la liberalización de la cuenta de capital y la amnistía tributaria. Se configura un contexto donde las importaciones se tornan más baratas, favoreciendo su consumo, mientras se truncan duramente las oportunidades de los productores nacionales, participantes del mercado interno, así como el de las exportaciones. En 1993 se desemboca en un sostenido déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos (UNEB, 2003: 67s).

Se produce una situación paradójica en la banca colombiana, caracterizada por el hecho de que la mayor oferta de crédito, se da al mismo tiempo con un aumento de tasas de interés internas que no disminuyeron en términos reales. Este fenómeno es el resultado de la interacción de dos lógicas incompatibles: en primer lugar, una política monetaria restrictiva cuyo principal objetivo es la reducción de la inflación y para lo cual la autoridad monetaria cuenta con un único instrumento disponible: la tasa de interés; y, en segundo lugar, la apertura irrestricta de la cuenta de capital. En términos del ascenso del país, Colombia creció entre 1991 y 1995 sobre la base del endeudamiento, a pesar de que el aparato productivo sufrió bastante con la apertura de la economía, lo cual



se hizo sentir en el segundo semestre de 1995, cuando la caída del crecimiento se hizo inevitable (Serrano, 2001) y (UNEB, 2005a).

La economía colombiana ingresó en un círculo vicioso de entrada de capitales, una mayor oferta de divisas, una revaluación de la tasa de cambio y un alza de la tasa de interés, que sólo fue roto en 1997 cuando, por factores internacionales (la crisis asiática y posteriormente la crisis rusa), se produjo una estampida de capitales de los países emergentes. No obstante, ello tampoco condujo al equilibrio, puesto que la rápida devaluación ocasionada por la salida de capitales encareció la deuda, tanto pública como privada, adquirida por el país en el periodo comprendido entre 1991 y 1996, y llevó a una crisis cambiaria, a la que el Banco de la República hizo frente subiendo aún más, hasta niveles insospechados, la tasa de interés, sin conseguir mayores frutos en la captación de nuevas divisas. (Serrano, 2001), (UNEB, 2003) y (Escobar y González, 2004).

Entonces estalla la crisis financiera en Colombia, se deteriora la capacidad de pago de diferentes acreedores colombianos, entre los que vale contar los deudores de créditos hipotecarios de vivienda, los entes territoriales del Estado (municipios y departamentos principalmente), el Estado central, y las empresas de producción y servicios. Los años más agudos de la crisis, comenzada en 1997, fueron 1998 y 1999, época en que la estructura inestable de endeudamiento que se había creado durante todos años precedentes, se conjuga con la incertidumbre generada por la crisis de las economías de los países asiáticos, al sumársele la crisis rusa y la brasileña, que dificultan la obtención de recursos externos, pues la banca internacional considera a los países periféricos como riesgosos para la inversión (Caballero y Urrutia, 2006: 138).

Tras la reforma financiera de principios de la década de 1990 y la crisis de 1997 a 1999, la institucionalidad financiera colombiana se había

transformado. La banca privada se convirtió nuevamente en el grupo bancario más importante. Los bancos mixtos de la década de 1980 desaparecieron. Las corporaciones de ahorro y vivienda se transformaron en bancos hipotecarios. La banca estatal de primer piso entró en crisis en los noventa, y a finales del 2007 sólo subsistía el Banco Agrario. La banca estatal de fomento se ha reducido a Bancoldex, Finagro y el IFI, entidad esta última que, en el 2006, se encontraba en proceso de liquidación (Caballero y Urrutia, 2006).

La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero (más conocida como Caja Agraria) y el Banco Central Hipotecaria (BCH), pilares de la banca estatal desde los años treinta, dejaron de existir a finales de la década de 1990, bajo el argumento de que estaban altamente politizados y tenían una deficiente administración. El Banco Cafetero absorbió a la Corporación de Ahorro y Vivienda, Concasa, y en el 2007 luego de una reestructuración profunda que lo había convertido en Granbanco, fue privatizado y comprado por Davivienda. Al 2006 sólo el Banco Agrario —que había sustituido a parcialmente a la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero— era de propiedad estatal.

A raíz de la crisis de finales del siglo XX, se intervinieron con el fin de liquidarlos, varios bancos y compañías de financiamiento comercial. Entre los bancos se cuentan los cierres del Banco Andino, el Banco del Pacífico y el Banco Delfin. Entre las compañías de financiamiento comercial la FES. Otras entidades terminaron administradas por Fogafin, como el Banco Interbanco y la Compañía de Financiamiento Comercial Aliadas, y posteriormente fusionadas y privatizadas. En el caso de la banca cooperativa, todas las entidades fueron intervenidas y agrupadas en el nuevo Megabanco, vendido al Grupo Aval en el primer trimestre de 2006,

bajo el argumento de que con el producto de la venta se pagaría a los acreedores de la banca cooperativa (Caballero y Urrutia, 2006: 141).

En el 2004, el sector financiero terminó por fin de sacudirse los estragos de la crisis de finales de los noventa y se estrenó en una nueva moda: las fusiones. Las entidades financieras cuentan ahora con un inusual atractivo en el último lustro: cada vez ganan más dinero, su rentabilidad se ha disparado y el porvenir que les predicen los expertos invita al optimismo. Así las cosas, los matrimonios no se han hecho esperar. El enlace del 2005, contra el cual se tendrán que medir las próximas fusiones, fue el de Bancolombia, Corfinsura y Conavi.

La razón de tanto movimiento en el sector se esconde principalmente en las cuentas de los bancos. Las cifras no dejan de ser imponentes: en 2004 la banca ganó 2,9 billones de pesos, las utilidades más altas de su historia y lo que supone una escalada del 62% con respecto a los 1,8 billones de 2003. El pastel de las ganancias estuvo bien repartido entre los bancos públicos, nacionales y extranjeros. Los bancos nacionales aumentaron sus ganancias 54%, hasta 723 mil millones de pesos. Los extranjeros, por su parte, duplicaron sus utilidades al pasar de 156 mil a 360 mil millones de pesos. En el sector público, el incremento de los beneficios, fue de 185 mil hasta llegar a 490 mil millones de pesos.<sup>22</sup> La clave de este avance en las ganancias de los bancos, que además se observa durante los últimos años, se esconde principalmente en la calidad crediticia.

Después de pagar caro el estancamiento económico de finales de la década de 1990, los bancos han ido disciplinadamente reduciendo sus tasas de morosidad. Las buenas calificaciones que han sacado brillan en especial

---

<sup>22</sup> Datos construidos con base en información en la web de la superintendencia financiera.

en el apartado de cartera vencida. La relación de cartera vencida frente a la cartera bruta (el indicador por excelencia para saber si los bancos escogen bien a sus clientes a la hora de prestar dinero), fue del 3,3% en 2004, siendo inferior al de diciembre de 2003 que había alcanzado 6,8%. En otras palabras, mientras en este año los bancos tenían dificultades para recuperar 6,8 pesos de cada cien prestados, en el 2004 era de sólo 3,3<sup>23</sup> (Asobancaria, 2005b).

### **4.3 La concentración bancaria en Colombia**

La reprivatización de los bancos nacionalizados en la década de 1980, el levantamiento de la exigencia de la presencia de capital colombiano en los bancos extranjeros, la liberalización del mercado bancario y el desmonte de la banca estatal de fomento, transforman sustancialmente el panorama de la propiedad, y reducen el número de entidades bancarias, tendiendo a concentrar la propiedad y el número de bancos, con un consecuente aumento del tamaño de los mismos.

Por otra parte el proceso de reprivatización de la banca oficializada entre 1986 y 1987, se realizó en secuencia: en agosto de 1991 se reprivatiza el Banco de los Trabajadores, vendido al Banco Mercantil de Venezuela, y adquiere el nombre de Banco Mercantil; en octubre el Banco Tequendama fue vendido al Banco de la Construcción de Venezuela; en diciembre el Banco de Bogotá compra el Banco del Comercio; y en las postrimerías del gobierno de César Gaviria, en 1994, se reprivatizara el Banco de Colombia al venderlo al grupo Gillinski (Jaramillo, 1996: 4), (Fernández, 1993: 48) y (Pérez, 1997:12). Después de realizada la reprivatización, se va a empezar la privatización de la banca estatal de fomento, iniciando con el Banco

---

<sup>23</sup> Ídem.

Popular en 1996, cuando es vendido al grupo económico liderado por el empresario Luis Carlos Sarmiento Angulo, propietario de otros tres bancos (Bogotá, AV Villas y Occidente).<sup>24</sup>

Luego de la reprivatización y del inicio de la privatización de la banca estatal de fomento, en el segundo lustro de la década de 1990, comienza el ingreso de bancos extranjeros, especialmente españoles, como son el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y Banco Santander. En 1996 el BBV compró el 40% de las acciones del Banco Ganadero —de empresarios ganaderos—, luego, en 1998, otro 15%, y después de que el BBV en 1999 se fusionó en España con el Banco Argentaria, también significó la adquisición de más acciones y su conversión en Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Colombia. Por su lado el Banco Santander adquirió en 1997 al Banco Comercial Antioqueño del grupo Santo Domingo, de capital colombiano (Molina, 2000).

Paralelamente a la entrada de la competencia internacional se va produciendo una concentración de las entidades bancarias comerciales, por la vía de las adquisiciones y fusiones que, según Asobancaria, su meta es el de mejorar los grados de eficiencia en la prestación de servicios bancarios. “La evidencia parece soportar la idea de que los bancos con mayor tamaño presentan niveles de ahorro en costos financieros debido al aprovechamiento de las economías de escala”.<sup>25</sup>

A las fusiones, le sumamos las liquidaciones de bancos de fomento como el Banco Central Hipotecario, en febrero de 2000, la Caja Agraria, y su transformación en Banco Agrario, en junio de 2000, y Bancafé en 2004 y su transformación en Granbanco (Caballero y Urrutia, 2006: 139), y su

---

<sup>24</sup> Ver historia del banco en: [www.bancopopular.com.co](http://www.bancopopular.com.co) y la entrevista No. 16.

<sup>25</sup> *Portafolio*, martes 1 de febrero de 2005.

posterior venta a Davivienda en agosto de 2006. Con los procesos de liquidación de bancos estatales y los de fusión, se pasó de 32 bancos en 1994 a diecisiete en 2006, de los cuales nueve son de capital predominantemente privado nacional, siete de capital transnacional y sólo uno de propiedad estatal que, de acuerdo a sus activos tienen la siguiente proporción de la banca colombiana: 69,69% los bancos de capital predominantemente privado nacional, 24,07% los de capital transnacional y 6,24% el Banco Agrario que es el banco comercial perteneciente al Estado.<sup>26</sup> Esta concentración indica uno de los factores del aumento de la competitividad bancaria en un mercado que, desde las medidas de liberalización bancarias de principios de la década de 1990, se abrió a una competencia internacional, empujando a los banqueros colombianos a vender o buscar fusiones de sus entidades financieras, o en asocio con capitales internacionales para no salir del mercado. En consecuencia todos estos cambios harán que el tamaño medio de las entidades en Colombia aumente, que traerá como consecuencia una mayor concentración.

Entre 2005 y 2006 se presentaron importantes fusiones, entre la que se destaca la de Bancolombia (banco surgido de la fusión del Banco Industrial Colombiano y Banco de Colombia en 1998) con otras dos entidades del grupo económico propietario de este (el Grupo Empresarial Antioqueño), a saber el Banco Conavi y Corfinsura, para reforzar su posición como el primer banco del país. Dicha fusión se convierte en el anuncio de una nueva fase de la competencia en el mercado bancario colombiano, toda vez que es seguido por otros bancos que buscan como objetivo atrincherarse en el mercado nacional. La lista de bodas en el 2005 es considerable: Colmena y Caja Social; Aliadas con Banco de Occidente;

---

<sup>26</sup> Datos contruidos con base en información en web de la superintendencia financiera.

Tequendama y Sudameris; BBVA y Granahorrar, adquirido por el banco español en el 2005; Davivienda y Bansuperior, y es de esperarse la fusión con su nueva adquisición de finales de 2006 el Granbanco —antiguo Bancafé. Aun con esta operación, los bancos colombianos siguen siendo pequeños a nivel internacional, Bancolombia, tras la fusión de 2005, apenas ha conseguido entrar en la lista de los quince bancos más grandes de América Latina (Asobancaria, 2006).

Cuatro grupos bancarios son los que se encuentran a la disputa del mercado en Colombia. En su orden el Grupo Aval, que reúne al Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco Popular y el Banco AVVillas, pertenecientes al Grupo Sarmiento Angulo. En segundo lugar se encuentra el Banco de Colombia de propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño, lo sigue BBVA de capital español y el Banco Davivienda y Granbanco del Grupo Bolívar. Entre estos cuatro grupos se reparten el 72,4% de la banca colombiana medida por activos.<sup>27</sup> Esta alta concentración, aunque efectivamente ha aumentado la competitividad por los clientes, esconde un mercado de servicios bancarios en manos de un oligopolio en proceso de consolidación, ya que entre éstos existen acuerdos para mantener las tasas de intermediación más altas de América Latina (UNEB, 2005a).

Los analistas también señalan que se avecina una época de feroz competencia por clientes en el sector y que éste es uno de los factores que está impulsando las fusiones. Los bancos van a tener que poner sobre la mesa ofertas cada vez más competitivas para ganarse a sus clientes. Banqueros y expertos predicen que esa competencia debería reducir las altas tasas de interés a la hora de sacar un crédito que es una de las peores variables en el sector financiero. Convertir ahorros en préstamos

---

<sup>27</sup> Datos construidos con base en información en web de la superintendencia financiera.

(llamado margen de intermediación) es todavía costoso para la economía colombiana. Organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo han señalado que Colombia está entre los países con mayores márgenes de intermediación en el continente, superado únicamente por Venezuela y Brasil. La eficiencia administrativa es una de las claves que explica esos altos costos. Según varios banqueros, sin embargo, el antídoto para bajar esos costos es precisamente las fusiones y la mayor competencia (Asobancaria, 2006: 2s), (UNEB, 2005a) y (Caballero y Urrutia, 2006).

Pese al aumento de la competitividad la banca colombiana tiene un bajo nivel de penetración en la economía nacional. Una buena parte de la población realiza sus actividades sin necesidad de utilizar alguna entidad bancaria, una de las principales secuelas de la crisis de finales de la década de 1990 que todavía se siente en el sector, con un índice de bancarización en los colombianos mayores de dieciocho años que sólo alcanza el 31,7% (Asobancaria, 2006: 4).

#### **4.4 Eficiencia administrativa y gastos laborales en los bancos colombianos**

A nivel de estudios de reestructuración productiva de la banca colombiana, no se cuenta con información ni bases de datos que pudieran respaldar reflexiones generales sobre el sector en torno a este fenómeno. Sólo contamos con datos muy amplios sobre lo que se conoce como eficiencia administrativa (gastos laborales/activos) que es el equivalente al concepto de productividad (utilizado en la industria manufacturera), y que es el indicador utilizado por los banqueros al momento de tomar decisiones sobre procesos de reestructuración, lo que justificaría un análisis de dichos procesos a través de estudios de caso. Sin embargo



veamos en el siguiente cuadro cómo se ilustra la dinámica de la eficiencia administrativa desde 1974 hasta el 2005, y saquemos las pocas conclusiones que nos permitan.

**Cuadro 1**  
**Eficiencia administrativa**  
**Gastos laborales/activos (porcentaje)**

Año	Bancos públicos	Bancos privados	Bancos hipotecarios (CAV)
1974	3,60	2,19	
1975	3,64	2,66	
1976	3,69	2,51	1,39
1977	3,95	2,70	1,56
1978	4,38	2,77	1,45
1979	4,42	2,96	1,49
1980	4,29	2,84	1,55
1981	4,08	2,68	1,62
1982	3,93	2,93	1,71
1983	4,01	3,12	1,83
1984	4,25	3,07	1,75
1985	3,88	2,94	1,93
1986	3,73	2,89	1,94
1987	3,63	2,91	1,92
1988	3,64	2,86	1,83
1989	4,50	2,93	1,82
1990	5,71	3,05	1,89
1991	3,98	3,22	2,17
1992	5,89	2,54	1,97
1993	4,91	2,93	1,93
1994	5,19	2,98	2,15
1995	5,57	2,86	2,32
1996	6,98	3,01	2,40
1997	6,39	2,94	2,31
1998	6,22	3,09	2,39
1999	4,34	2,99	
2000	4,03	2,98	
2001	3,39	2,80	
2002	2,91	2,87	
2003	2,80	2,69	
2004	2,02	2,35	
2005	1,14	2,33	

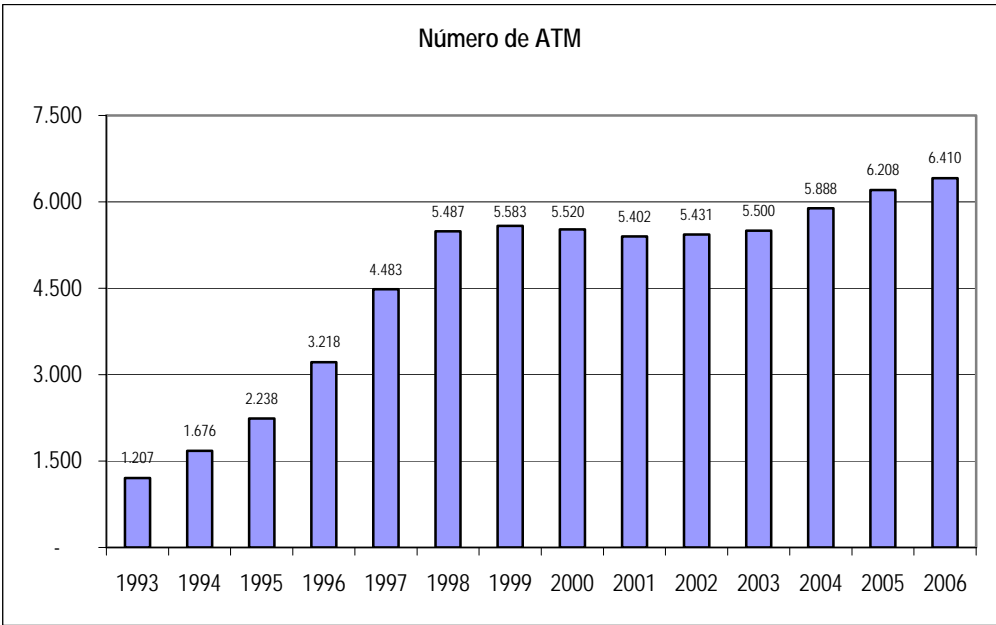
Fuente: Caballero Argáez, Carlos y Urrutia Montoya, Miguel, (2006), *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX. Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*, Bogotá, Norma y Asobancaria, pp. 51-52.

El sesgo que tiene el indicador de eficiencia administrativa de estar fundamentalmente referido a los gastos laborales, por lo tanto y como se observa en el cuadro anterior, el contraste entre bancos públicos y privados es significativo a favor de estos últimos, dado que los sindicatos bancarios han tenido mayor presencia en aquéllos. El indicador también nos habla de que a partir de 1996 la eficiencia administrativa de los bancos estatales mejora dado que o los bancos de fomento son privatizados o liquidados desde entonces. En cuanto a los bancos hipotecarios —todos los que se utilizaron para realizar la tabla de carácter privado—, nunca tuvieron sindicato, lo que explica que sus gastos laborales fueran menores incluso a los bancos comerciales privados. Sin embargo, este indicador tiene una capacidad explicativa bastante limitada del mundo laboral bancario, el cual sólo podremos comprender de una mejor forma cuando veamos la dinámica de las relaciones laborales en los estudios de caso.

Sobre el mejoramiento de la eficiencia administrativa los estudios de los economistas e ideólogos de los banqueros, como los de Carlos Caballero Argáez y Miguel Urrutia, plantean que su mejoramiento se relaciona fundamentalmente con la reducción de los gastos laborales y la introducción de modernas tecnológicas bancarias (Caballero y Urrutia, 2006: 50ss), tesis bastante rebatible desde nuestro enfoque de la reestructuración de las configuraciones sociotécnicas, puesto que su tesis corresponde a una visión de determinismo tecnológico. Sin embargo, para los banqueros colombianos la modernización de los medios de pago se convierte en un importante indicador de avance tecnológico, eficiencia y mejoramiento en la atención a los clientes (Caballero y Urrutia, 2006: 53), (Asobancaria, 1997b y 2006), y (Fernández, Listfield y Pretelt, 1997). Dicha modernización incluye cheques, tarjetas débito y crédito, pagos virtuales, cajeros automáticos (ATM), datafonos (POS), audio servicio (IVR) e Internet.

Estos medios se han ido incrementando particularmente desde la década de 1990, por efecto del mayor uso de los clientes y el desarrollo de las entidades bancarias. Uno de los indicadores más significativos de esos cambios tecnológicos es el número de cajeros automáticos, tal y como lo observamos en el siguiente cuadro.

Grafico 1



Fuente: Asobancaria, (2006), "Asobancaria: 70 años de crecimiento y progreso", *Portafolio y El Tiempo*, Bogotá, p. 8.

Con todo y los grandes saltos que se han dado en tecnológica en Colombia la banca aún sigue atrasada frente a las tendencias mundiales (entrevista N° 12). Por ejemplo, no se han introducido los monederos electrónicos<sup>28</sup> ni

<sup>28</sup> Los monederos electrónicos, son una versión de la tarjeta inteligente, cuya misión es sustituir el uso de monedas y billetes de baja denominación. Se carga dinero en el monedero electrónico mediante cajeros automáticos.

los los video-kioscos<sup>29</sup> de mucho uso en los países de Europa, en Japón, Estados Unidos y Canadá. El desarrollo de nuevas tecnologías va ha estar muy atado a la bancarización, a la cultura de los clientes, pero a la vez a la forma como cada banco utilice dichas tecnologías de acuerdo a su configuración sociotécnica.

#### **4.5 Sindicalismo en la banca colombiana**

La historia de las relaciones laborales en la banca colombiana encuentra un verdadero parte aguas en las huelgas en los bancos públicos que se presentan entre 1974 y 1976. Estas introdujeron los puntos convencionales que configurarían lo que se ha conocido como la carrera bancaria, como son los escalafones, cláusulas de estabilidad, y prefiguran una serie de prestaciones de un perfil de trabajador con expectativas de estabilidad (préstamos para vivienda, salud, educación para el empleado y la familia, etc.). A partir de 1976 y principios de la década de 1990 los sindicatos de los bancos estatales (la fuerza de la negociación en los bancos públicos, básicamente el Popular, el Cafetero, el BCH y la Caja Agraria) y también en el Banco Central (Banco de la República) serán los que jalonan la dinámica del conflicto y la negociación de la banca colombiana y el mantenimiento del marco de reivindicaciones que se levantó entre 1974 y 1976, pese a que se trataba de sindicatos de empresa y no se avanzó hacia una negociación única para el sector bancario.<sup>30</sup> En este periodo se practicó mucho la solidaridad en los diferentes procesos de conflicto y negociación. Y más importante aún la intensidad de las luchas

---

<sup>29</sup> Sistema interactivo, que permite al cliente ver y comunicarse con un gestor del banco a través de video y monitor. Permite además la ejecución de transacciones *on-line*, incluso complejas.

<sup>30</sup> Base de datos de luchas laborales del CINEP y entrevistas N° 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 31 y 34.

sindicales en los bancos públicos dio parámetros para las políticas salariales y laborarles en el conjunto de la banca, incluso en bancos sin sindicato, o con sindicatos más cercanos a los empresarios en la banca privada. Las únicas entidades que escaparían a esto, de las que desde la década de 1990 han pasado a la esfera de la multibanca, fueron las corporaciones de ahorro y vivienda (entrevistas N° 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 31 y 34). Pero a partir de 1990 se empieza a insinuar un debilitamiento del sindicalismo bancario.

**Cuadro 2**  
Sindicatos bancarios y número de afiliados en 1990 y 2004

Sindicato	Afiliados 1990	Afiliados 2004
Asociación de Empleados Bancarios (ACEB)	8.799	10.179
Unión Nacional de Empleados Bancarios (UNEB)	2.945	8.599
Asociación de Trabajadores Bancarios (Astraban) <sup>31</sup>	1.645	
Sindicato de Trabajadores de la Caja Agraria (Sintracreditario)	12.077	470 <sup>32</sup>
Sindicato de Trabajadores de Bancolombia (Sintrabanco) <sup>33</sup>	2.794	2.106
Asociación de Empleados del Banco Industrial Colombiano (ADEBIC)	1.502	
Sindicato de Trabajadores del Banco Cafetero (Sintrabanca)	4.112	
Sindicato de Trabajadores del Banco Popular (Sintrapopular)	4.121	
Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República (Anebre)	1.783	1.331

<sup>31</sup> Este sindicato afiliaba fundamentalmente a trabajadores del Banco Central Hipotecario

<sup>32</sup> Habiendo sido liquidada la Caja Agraria en el 2000 quedaron 470 afiliados a la razón social en razón al fuero sindical al momento de liquidación, y a la espera de la liquidación de su contrato laboral en un proceso jurídico.

<sup>33</sup> Antes de la fusión del Banco de Colombia y el BIC en Bancolombia en 1998, se denominaba con la misma sigla pero su significado era Sindicato de Trabajadores del Banco de Colombia.

Sindicato de Trabajadores del BBVA (Sintrabbva) <sup>34</sup>	460	261
Sindicato de Trabajadores del Banco de Occidente (Sintrabanoccidente)	870	870
Sindicato de Trabajadores del Banco Tequendama (Sintrabanteq)	179	177
Sindicato de Trabajadores del Banco Andino (Sintraandino)	57	
Sindicato de Trabajadores del Banco del Comercio (Sintrabancomercio)	344	
Sindicato de Trabajadores del Banco de Caldas (Sintrabancaldas)	434	
Sindicato de Trabajadores del Banco Sudameris (Sintrabansudam)	189	
Sinterban	204	
Sindicato de Trabajadores del Banco Santander (Sintrabasan)	702	
Asociación de Trabajadores del Banco Santander (Asotrabasan)		25
Unión de Trabajadores del Sector Financiero (Ultrafin)		25
Asociación de Trabajadores del Banco del Estado (Asotrabanestado)		25
Sindicato unión Bancario de Colombia (Suban)		25
Asociación Democrática del Sector Bancario y Financiero (Adeban)		25
Total	43.217	24.118

Fuente: Censo sindical ENS de 2004 con correcciones suministradas por los sindicatos.

Como se observa en el cuadro la reducción en términos absolutos de afiliación sindical en los catorce años que van de 1990 a 2004 fue de 19.099 afiliados; es decir, una reducción del 44,2 %. Y aunque no contamos con datos sobre número de afiliados para el total de sindicatos en el 2006, sí podemos decir que de los diecisiete bancos existentes para entonces sólo ocho tienen presencia sindical, y que los principales sindicatos bancarios siguen reduciendo su afiliación. Así la ACEB pasa de tener 10.179 afiliados en 2004 a 5.760 (una reducción de 43,4% en dos años) y la UNEB de 8.599 a 4.161 afiliados<sup>35</sup> (una reducción de 51,6 % en

<sup>34</sup> Antes del 2004 que el banco asumiera el nombre de Banco Bilbao Bizcaya Argentaria, se denominaba Sindicato de Trabajadores del Banco Ganadero (Sintrabagan).

<sup>35</sup> Los datos sobre el 2006 fueron suministrados por la ACEB y la UNEB respectivamente.

dos años). Desafortunadamente no contamos con datos sobre el total de los trabajadores para el 2004, pero si tomamos en cuenta el dato de 2002 de 61.147 empleados (Asobancaria), se puede presumir que la tasa de afiliación supera el 35%, que es buena para un país que para el 2004, su cifra llegaba sólo al 4,85%.<sup>36</sup>

Además, en contravía de la dinámica de fusiones que se observa por parte de los empresarios del sector, los trabajadores bancarios en cambio presentan un cuadro organizativo caracterizado la división sindical. En el 2004, dos sindicatos de industria ubicados en el sector, UNEB y ACEB agrupan al 77,9% del total de afiliados, 42,2% y 35,7% respectivamente cada sindicato. Por orden de afiliación le siguen Sintrabancol (8,7%) y Anebre (4,7%), y otra serie de sindicatos que crean un espectro de paralelismo sindical. El caso más extremo de paralelismo, ocurre en el Banco Santander, allí en el 2006, 600 de los 1.100 empleados, o sea el 54,5% de la plantilla total, están afiliados a once organizaciones sindicales. En este banco los sindicatos más representativos son la ACEB, con 200 afiliados o el 33,3% de los sindicalizados y la UNEB, con aproximadamente 183 afiliados o el 30,5% de los sindicalizados. La Asociación Democrática de Empleados del Sector Bancario y Financiero (Adeban), la Asociación de Trabajadores del Banco Santander (Astrabansan), y siete sindicatos pequeños que tienen el número mínimo de socios permitido por la ley colombiana (veinticinco), juntos suman aproximadamente 275 afiliados, pero, es difícil saber a qué proporción de sindicalizados corresponden, porque algunos de los afiliados de estos sindicatos también hacen parte de la ACEB,<sup>37</sup> debido al reconocimiento del paralelismo sindical en el Código Laboral Colombiano. UNEB y ACEB, han tenido presencia en la empresa

---

<sup>36</sup> Dato del Censo sindical de la ENS.

<sup>37</sup> UNEB decidió expulsar desde el 2002, a los doblemente afiliados (entrevista N° 29).

desde la época del antiguo Bancoquia, mientras Adeban, Astrabansan, y los siete sindicatos pequeños, fueron fundados en 1999 durante una ola de despidos masivos en el banco con la intención de preservar los empleos de sus socios a través del fuero sindical.

Como corresponde a la estructura sindical, la estructura de la negociación colectiva se encuentra también fragmentada. El único intento de una negociación por rama de industria, se presentó en agosto 1997, cuando la UNEB, con el apoyo de ADEBIC y Sintrabancol presentó un pliego marco sectorial a la Asobancaria; sin embargo, esta última desconoció el pliego argumentando que ellos no representaban a los bancos, lo que unido a la inexistencia en el país de reglas claras para la legislación por rama de industria y la gran fuerza que asumían los bancos en pleno proceso de adquisiciones, fusiones y entrada de grandes bancos extranjeros, dieron al traste con la idea de hacer una negociación conjunta con treinta bancos que cubriera a unos 60.000 empleados<sup>38</sup> (entrevistas No 12, 18 y 22).

De acuerdo con la información que suministra el Ministerio de la Protección Social, en la banca se presentan alrededor de trece negociaciones colectivas: diez convenciones y tres pactos colectivos.

Cuadro 3  
Trabajadores cobijados por negociaciones  
colectivas pactadas entre 2001 y 2004

	2001	2002	2003	2004
1- BBVA/ACEB-UNEB-Sintrabbva		3.979		1.800
1- Bancolombia/Sintrabancol-UNEB	4.600		4.700	
1-Banco Santander/UNEB-ACEB-Adeban	1.500		800	

<sup>38</sup> *Voz*, 11 de julio de 1997, p. 4; *El Tiempo*, 29 de agosto de 1997, p. 6A; *Vanguardia Liberal*, 29 de agosto de 1997, p. 7A; *El Espectador*, 30 de agosto de 1997 p. 3B; *Voz*, 17 de septiembre de 1997, p. 8; *El Espectador*, 26 de septiembre de 1997, p. 1B; *La República*, 27 de septiembre de 1997, p. 12; *Voz*, 5 de noviembre de 2007, p. 11.



1-Banco de Occidente/Sintrabanoccidente		2.147		2.080
1-Banco Tequendama/Sintrabanteq		213		143
1-Banco Popular/UNEB			2.652	
1-Banco Sudameris/UNEB	528			
1-Lloyds TSB Banck/UNEB	521			
1-Banco de la República/Anebre				
1. Bancafé/UNEB				
2-Banco Davivienda			4.700	
2-Banco de Crédito Helm Financal	739			
2-Banco Superior				808
<b>Total</b>	<b>7.888</b>	<b>6.339</b>	<b>12.852</b>	<b>4.831</b>

1-Convención Colectiva. 2-Pacto Colectivo.  
Fuente: Ministerio de la Protección Social, 2004.

En varios bancos varios sindicatos negocian una misma convención: Bancolombia presenta una negociación unificada entre la UNEB y Sintrabancol; esta misma situación se presenta en el Banco Santander entre la UNEB y ACEB; en el BBVA, los tres sindicatos negociaron juntos. En los años analizados en el cuadro anterior no se ha vuelto a presentar negociación colectiva ni en el Banco de la República ni en el Banco Cafetero: en el primer caso, desde 1997 Anebre se ha abstenido de presentar pliego de peticiones por la amenaza latente de que el conflicto iniciado sea resuelto a través de un laudo arbitral, que muy seguramente cercenará conquistas laborales fundamentales como el derecho a una pensión anticipada. En el caso de Bancafé se ha presentado una situación semejante a la de Anebre, con la diferencia de que el Estado decidió liquidar definitivamente a Bancafé eliminando sindicato y convención colectiva (entrevistas N° 12, 13, 14, 15 y 30).

Las fusiones, reestructuración y liquidaciones de la banca colombiana han significado una gran reducción de la planta de personal y en consecuencia también han influido en el debilitamiento de la afiliación sindical que

hemos leído en los párrafos anteriores. Según datos del diario *La República* entre 1990 y el 2004 desaparecieron 45.420 empleos en este sector como producto de los procesos de fusiones, privatizaciones y liquidación de entidades financieras, como se observa en el cuadro que sigue.

**Cuadro 4.**  
**Despidos masivos de trabajadores en la banca colombiana**

Proceso	Trabajadores que perdieron el empleo
Fusión Concasa y Bancafé	8.000
Liquidación de la Caja Agraria	7.500
Reestructuración del Banpopular	4.100
Reducciones adicionales en Bancafé	3.000
Liquidación del Banco Central Hipotecario	2.800
Reestructuración del Banbogotá	2.800
Liquidación Banco del Estado	2.500
Reestructuración Banganadero ( compra del BBVA)	3.400
Fusión Banco de Bogotá y Banco Nacional de Comercio	2.000
Fusión Banco de Colombia con el Banco Industrial Colombiano	1.500
Fusión Bancoquía y Banco de Santander	3.450
Cierre de Corpavi	1.020
Cierre del Banco Andino	800
Cierre del Banco del Pacífico	800
Reestructuración de Citibank	800
Reestructuración del Banco Anglo Colombiano (luego Lloyds TSB)	600
Reestructuración del Banco Sudameris	350
<b>Total de trabajadores despedidos</b>	<b>45.420</b>

Fuente: *La República*, 10 de agosto de 2004.

El mayor efecto sufrido para el sindicalismo bancario, fue debido a la liquidación de bancos estatales, pues en ellos se asentaban las bases de afiliados y de movilización reivindicativa. Los casos más sensibles fueron la Caja Agraria, el Banco Central Hipotecario y Bancafé. La Caja Agraria fue liquidada en junio de 1999 con 7.500 empleados, de los cuales 6.903

estaban afiliados a Sintracreditario y todos estaban cobijados por la convención colectiva de trabajo (Molina, 2000), después de la liquidación se transformó en Banco Agrario, y contaba con muchos de los mismos trabajadores, pero ahora sin organización sindical. El Banco Central Hipotecario fue liquidado en febrero de 2000 y contaba con 2.800 empleados, de los cuales 1.460 estaban afiliados a Astraban<sup>39</sup> y 2.176 estaban cobijados por la convención (Molina, 2000). Bancafé fue liquidado en noviembre de 2004, tuvo una historia de reducción progresiva de su personal. En julio de 2000 el gobierno nacional por decreto ordenó reducir la planta de personal de Bancafé para que fuera de 4.800 personas. Esta norma implicó el despido de 2.000 trabajadoras y trabajadores entre el 17 de junio de 2000 y el 25 de febrero de 2001, todos ellos afiliados a la UNEB. Nuevamente el 26 de octubre de 2004, mediante Decreto 3520, el gobierno nacional ordenó nuevamente reducir la planta de personal de Bancafé, causando el despido de 300 trabajadores más entre octubre 28 de 2004 y marzo 7 de 2005, de igual manera todos los despedidos pertenecían a la organización sindical. El número total de empleados se redujo entonces a 3.400 (ENS, 2006: 10s).

En el 2005 Bancafé se liquidó y se transformó en Granbanco, maniobra que claramente pretendía eliminar los derechos adquiridos por los trabajadores por medio de la convención colectiva y fundar en cambio una empresa sin sindicato. En ese año mediante el decreto 610 de 2005, el gobierno nacional despidió a otros 3.250 trabajadores, también afiliados a la UNEB. Al respecto el presidente del Granbanco (antiguo Bancafé) Jorge Castellanos, dijo que “con la estructura arcaica del antiguo banco, con las costosas relaciones laborales y las convenciones sindicales, si se inyectara un capital, el mismo se iría a una estructura vieja que no era la óptima

---

<sup>39</sup> Información del censo sindical de la ENS.

para competir en el sector financiero”.<sup>40</sup> Según este funcionario, “lo que se hizo fue fortalecer a la entidad con una capitalización de alrededor de 630.000 millones de pesos. Uno de los temas que más preocupa es el de los empleados (3.350) del banco; la pesada carga laboral, debido a la costosa convención colectiva del banco, fue un factor decisivo a la hora de tomar la decisión”.<sup>41</sup>

En este caso como en el de la Caja Agraria, el nuevo banco contrata en su mayoría a los mismos trabajadores pero con contratos civiles, que se caracterizan por su inestabilidad, y los dejan sin la posibilidad de reconstituir la organización sindical, al desnaturalizar el vínculo laboral. Después de todo este proceso de depuración laboral, en agosto de 2006 el Granbanco fue adquirido por Davivienda, del Grupo Bolívar, en un cerrado duelo de remate con el BBVA. De esta forma se cerraba la historia del sindicalismo bancario estatal.

De otro lado la banca colombiana viene acudiendo cada vez más a procesos de tercerización o de subcontratación de actividades enteras, que antes hacían con trabajadores propios (aseo, vigilancia, mantenimiento de instalaciones, mensajería, conducción, call center, procesamiento electrónico de datos, desarrollo de software y canje),<sup>42</sup> muchos de ellos beneficiarios de la contratación colectiva y afiliados a los sindicatos, y que ahora se realizan a través de *outsourcing* y de subcontrataciones con cooperativas, reduciendo de manera radical, los costos laborales y

---

<sup>40</sup> *El País*, 8 de marzo de 2004.

<sup>41</sup> *El Espectador*, 14 de marzo de 2005.

<sup>42</sup> Según cálculos de la UNEB aplicados para los rubros de aseo y vigilancia, trabajadores temporales y procesamiento electrónico de datos, para el año de 2005, los bancos gastaron ese año \$ 418.978.646.920 (pesos colombianos), lo que a un salario promedio mensual de \$ 1.000.000, podría representar 35.000 empleos (UNEB, 2006)

anulando por esta vía la posibilidad de que los sindicatos puedan incrementar los niveles de afiliación. Incluso desde 2006, por medio del Decreto 2233 entran en vigencia las corresponsalías no bancarias, consistentes en establecimientos comerciales (tiendas, farmacias, supermercados, puntos de ventas de juegos de azar, celulares, etc.) en los barrios populares y pequeños municipios, donde se pueden desarrollar: consulta de saldos, expedición de extractos, recaudo y transferencia de fondos, giros en moneda colombiana, depósitos y retiros en efectivo desde cuentas corriente y ahorros, desembolsos de créditos, operaciones de recaudo como pagos de servicios públicos y pensiones. Todo esto sin tratarse de una sucursal del banco y, quienes lo realizan, no tienen vinculación laboral con la entidad bancaria, pero hacen sus operaciones en línea y en tiempo real, utilizando la plataforma tecnológica del banco.

Desafortunadamente no se cuenta con información de los últimos años, para calcular el impacto de las fusiones, las liquidaciones, la subcontratación y la reestructuración sobre el empleo bancario. Las cifras de contraste con las que contamos son de 1992 y 2002. En 1992 Asobancaria reportaba 70.573 empleados en la banca en veintiocho bancos (Asobancaria, 1995b: 50), en el 2002 la misma entidad sumaba 61.147 empleados en treinta bancos, para el 2006 cuando hay tan sólo diecisiete bancos no contamos con datos consolidados,<sup>43</sup> pero es de

---

<sup>43</sup> Las fuentes para obtener información sociodemográfica de los empleados bancarios colombianos son bastante pobres. Los datos del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), no discriminan entre entidades financieras y bancarias, además, la información sobre el mercado laboral que produce la Encuesta Nacional de Hogares, es de carácter general lo cual, como ha señalado el economista Jaime Tenjo —quien hizo un estudio sobre el empleo en el sector financiero colombiano—, hace que la muestra con que se trabaje sea pequeña por referencia al sector financiero, lo cual resulta en un alto grado de ‘ruido estadístico’ en la variabilidad de

presumir una fuerte reducción entre 2002 y 2006, además habría que contar con los bancos que han sido absorbidos en otras funciones y entidades financieras que en 1992 actuaban como corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, corporaciones financieras, compañías de leasing, sociedades fiduciarias y aún cooperativas financieras, que en 1992 sumaban 97.421 empleados, lo que nos llevaría a hablar de un fuerte impacto en el empleo bancario a raíz de los cambios en el sector.

---

un año a otro (Tenjo, 2000: 14). Por su lado, la Asobancaria, que produjo unos estudios sociodemográficos completos para los años 1993 y 1994 (Asobancaria, 1995b y 1997c), los dejó de producir, cancelando con ello el acceso a series estadísticas de confianza.

## **Capítulo 5.**

### **Bancolombia**

Teniendo en cuenta que nuestro periodo de estudio para los tres casos abarca desde 1990 hasta 2006, para el caso de Bancolombia, surgido en 1998 de la fusión del Banco Industrial Colombiano (BIC) y el Banco de Colombia (Banco de Colombia), se decidió observar el proceso de reestructuración y relaciones laborales entre 1990 y 1998 en el Banco de Colombia, por tres motivos: en primer lugar por tratarse para aquel periodo de un banco que había sido nacionalizado y desarrollaba un proceso de reestructuración para reprivatizarlo; en segundo lugar, por tener un mayor tamaño que el BIC<sup>44</sup> y, en tercer lugar, por presentarse en este lapso de tiempo un importante cambio en la dirección del Sindicato de Trabajadores del Banco de Colombia (Sintrabancol), que detallaremos más adelante.

El Banco de Colombia tiene la historia típica del capital oligopolista en el país que, aunque pequeño y atrasado, para inicios de la década de 1990, era poderoso para el medio colombiano. Fue fundado en 1875, y a finales del siglo XIX ya era uno de los más importantes del país. En las décadas de 1920 y 1930 se produjo un proceso de centralización bancaria en Colombia, el cual sirvió para que el Banco de Colombia absorbiera varios bancos de provincia. Para después de la segunda guerra mundial la familia Michelsen, una de las fundadoras, pierde el control accionario. Posteriormente en 1961 fue fundado el Banco Grancolombiano por descendientes de la familia Michelsen, y a gran velocidad éste se hizo a un

---

<sup>44</sup> En 1990 el Banco de Colombia era el segundo por activos del país, el tercero por número de empleados, con 5.497 y el segundo por número de oficinas con 250. Mientras por su lado el BIC era sexto por activos, octavo por número de empleados con 2.924, y noveno por número de oficinas con 101.

gran número de entidades financieras, configurando el Grupo Grancolombiano, con el liderazgo de Jaime Michelsen Uribe. A principios de la década de 1970 en virtud de un acuerdo oligopólico, Seguros Bolívar entregó al Banco Grancolombiano un paquete considerable de acciones del Banco de Colombia a cambio de un paquete de acciones del Banco de Bogotá. Con esta operación Jaime Michelsen Uribe asumió la presidencia del Banco de Colombia.

Para 1973 el Banco de Colombia absorbe al Banco Grancolombiano, pasando a ser el banco matriz del Grupo Grancolombiano. De esta forma el Banco de Colombia se convierte en el principal del país. En 1976 sus activos representaban la quinta parte del total de los bancos comerciales. Otros grupos financieros del país, apoyaron en aquel periodo al banco, tales como los grupos de Ardila Lülle y Santodomingo (Silva, 2004: 159s).

En un proceso más especulativo que de expansión ordenada del Grupo Grancolombiano, se inicia un agresivo proceso de búsqueda del control de las grandes empresas colombianas. Esto significó una serie de operaciones, que en muchos casos se configuraban como dolosos autopréstamos con recursos de los ahorradores, que terminaron en una de las más profundas crisis que haya tenido un banco en la historia reciente del país. Dichas operaciones se dirigieron entre finales de la década de 1970 y principios de la de 1980 contra empresas del GEA (Silva, 2004: 160s). Ese proceso desembocó en la nacionalización del Banco de Colombia en 1986, y su administración del Fogafin buscó sanearlo. De esta manera para 1990 el Banco de Colombia estaba en manos del Estado, quien lo sana financieramente y emprende un proceso de reestructuración, acentuando la informatización del banco, ya iniciada desde 1989, cambiando la organización del trabajo y buscando transformar las relaciones con Sintrabancol, basadas en negociaciones de



prebendas extraconvencionales para la dirección del sindicato forjadas desde principios de la década de 1970, y que los directivos sindicales habían tratado de mantener tras la nacionalización (entrevistas N° 3 y 7). Dicho proceso estaba orientado a la reprivatización, efectuada en 1994 a través de venta al Grupo Gillinski, quienes a su vez continuaron con el proceso reestructurador: ampliando la informatización de la operación del banco; introduciendo el concepto de diversificación de los servicios, inspirado en las corrientes internacionales de la banca universal, y las posibilidades brindadas por la Ley 45 de 1990; y continuando el esquema de relaciones laborales de alta conflictividad con Sintrabancol —que se había transformado en un sindicato clasista—, y un agresivo programa de negociación de retiros voluntarios de trabajadores antiguos (aquellos con más de diez años en la empresa). A su vez el grupo Gillinski busca vender la mayor parte de las acciones en el banco, negocio que concreta con el GEA en 1997, y este se fusionará al banco con el BIC en 1998 y se creará Bancolombia, que desde un principio desencadenara un proceso de profundas transformaciones en la tecnología, la cultura corporativa, el perfil de la fuerza de trabajo, el enfoque y las prácticas de la gestión de la mano de obra, las estrategias de las relaciones laborales, en la vía de concretar la banca universal ya iniciada con la administración de los Gillinski, pero ahora con una profundización de la orientación de la actividad del banco hacia el cliente. En este breve recorrido histórico distinguimos dos periodos de cambios en las relaciones laborales. Un primer periodo de cambio tecnológico, transformación de la organización de trabajo y reajuste de las relaciones laborales, con inicio en 1990 con la reestructuración con fines privatizadores y cerrado en 1999 con la integración en una misma mesa de negociación de las convenciones provenientes del Banco de Colombia y el BIC en el marco de fusión en una nueva entidad llamada Bancolombia; y un segundo periodo que parte de

ese acontecimiento y se desenvuelve hasta el 2006 con la fusión-absorción de Bancolombia con Conavi y Corfinsura, y caracterizado por importantes procesos de reestructuración productiva y de una gran influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre las relaciones laborales, formando una configuración sociotécnica propia del banco aunque con múltiples influencias y semejantes presiones estructurales a las que se presentan en los otros bancos colombianos.

### **5.1. Reestructuración productiva y reajuste de las relaciones laborales entre 1990 y 1999**

En este caso como en los otros dos, el arranque del periodo está marcado por el conjunto de reformas que afectarán a la banca colombiana bajo el gobierno de César Gaviria Trujillo, liberal posesionado el 7 de agosto de 1990, quien durante sus cuatro años de presidencia, emprendió una amplia gama de reformas dentro de los delineamientos trazados en la década de 1980 por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial que definieron las estrategias para que los países de América Latina promovieran acelerados procesos de apertura e internacionalización de la economía, adelantado en Colombia en la década de 1990 (Garay, 1999; Zerda, 1992) y que se conoció con el nombre de “apertura económica”, dentro de los cuales destacamos tres tipos de reformas y políticas: la reforma financiera o Ley 45 de 1990, la reforma laboral o Ley 50 de 1990 (Hommes, Montenegro y Roda, 1994), y la política de privatización de empresas estratégicas y consideradas hasta entonces bienes colectivos (Dombois y Pries, 2000: 13).

En una investigación sobre las relaciones laborales en la industria manufacturera en Colombia en la década de 1990, Carmen Marina López concluye que las reformas estructurales iniciadas por el gobierno de César

Gaviria presionaron hacia la adopción de procesos de reestructuración productiva, aunque a la vez en un contexto político y social signado por el conflicto y la violencia política, las decisiones empresariales ven incrementada su incertidumbre frente a otros países latinoamericanos (López, 2002: 112 y 598s).

En el caso particular del Banco de Colombia, el gobierno de César Gaviria significaba una orientación hacia su privatización, después de haberse iniciado su proceso de saneamiento desde 1986. La administración de Gaviria, se presenta como una salida a la súper crisis vivida por el país a finales de la década de 1980 a raíz de los graves atentados terroristas procedentes de los carteles del narcotráfico contra candidatos presidenciales, organizaciones políticas (especialmente de izquierda), importantes figuras gubernamentales, periodistas, organismos de seguridad del Estado, llegando incluso a controlar territorios en ciudades y distintas regiones del país, a la vez que se intensificaba el conflicto armado con las guerrillas izquierdistas tras la ruptura de procesos de paz iniciados en 1985 (Leal y Zamosc, 1990), y la práctica desaparición de un partido político de izquierda, la Unión Patriótica (Comisión Andina de Juristas-seccional Colombia, 1994). Frente a esto César Gaviria, quien había sido postulado a la presidencia tras el asesinato del candidato liberal Luis Carlos Galán Sarmiento, se presenta con un proyecto de relegitimación del Estado, a la vez de implementación de las reformas estructurales de corte neoliberal (Hommes, Montenegro y Roda, 1994). Al llegar al gobierno Gaviria cuenta con un amplio respaldo popular, basado en la esperanza de salir de la súper crisis, ante lo cual emprende en el plano político dos importantes procesos. De un lado la culminación de la negociación y firma de acuerdos de paz con algunas guerrillas izquierdistas, procesos iniciados en el gobierno anterior (García, 1992), y de otro lado la convocatoria a elecciones para una Asamblea Nacional Constituyente, que el 5 de julio de

1991 entrega a una constitución caracterizada por sustentarse en los derechos humanos, ampliación de mecanismos de participación democrática, descentralización administrativa (Restrepo, 1992), y paralelamente emprende una serie de reformas como la reforma laboral (Ley 50 de 1990), financiera (Ley 45 de 1990 y 35 de 1993), portuaria (Ley 1 de 1990), de liberalización del comercio exterior (Ley 7 de 1990) y de manejo cambiario (Ley 9 de 1991) (Hommes, Montenegro y Roda, 1994), además de la reprivatización de la banca oficializada en 1986 y 1987.

En la banca, desde 1985 hasta 1990, se había empezado el proceso de venta de acciones del Estado del Banco Ganadero, banco de fomento de propiedad mixta desde sus inicios —con acciones del Estado y los ganaderos—, y el gobierno de Gaviria Trujillo terminaba la venta de acciones estatales a inversionistas venezolanos en 1992 (Serna y Grosse, 1997: 31 y Jaramillo, 1996: 4). Por otra parte el proceso de reprivatización de la banca oficializada entre 1986 y 1987, se realizó en la siguiente secuencia: en agosto de 1991, se reprivatiza el Banco de los Trabajadores, vendido al Banco Mercantil de Venezuela, y adquiere el nombre de Banco Mercantil; en octubre el Banco Tenquendama fue vendido al Banco de la Construcción de Venezuela; en diciembre el Banco de Bogotá compra el Banco del Comercio (Jaramillo, 1996: 4; Fernández, 1993: 48 y Pérez, 1997:12); y en las postrimerías del gobierno de César Gaviria, en 1994, se reprivatiza el Banco de Colombia.

La reprivatización de la banca oficializada significaba emprender procesos de reestructuración de las configuraciones sociotécnicas, adquiriendo el Banco de Colombia características de especial relevancia para el estudio de la reestructuración de la banca en aquel momento —de acuerdo a un estudio que no incluía al Banco Central Hipotecario ni a la Caja Agraria—, al ser el segundo más grande por activos del país, después del banco

estatal de fomento Bancafé (Jaramillo, 1996: 8). En cuanto a las relaciones laborales entre 1990 y la unificación de convenciones del Banco de Colombia y el BIC en 1999, en el marco de la fusión en Bancolombia subdividiremos el periodo en tres subperiodos: el primero comprendido entre 1990 y 1994, definido por los primeros pasos hacia la flexibilización funcional, la implementación de una incipiente automatización y transformación de las relaciones entre el banco y el Sintrabancol en el proceso hacia la privatización del Banco de Colombia; el segundo, entre 1994 y 1997 definido por las nuevas características integradas por los dueños privados a través de un nuevo proceso reestructurador tecnológico, organización del trabajo, de tipo de banca y de perfilamiento de unas relaciones laborales de alta conflictividad; y un tercero, de transición de las relaciones laborales del Banco de Colombia y el BIC hacia un solo campo, marcada por la unificación convencional a finales de 1999.

#### ***5.1.1 Entre 1990 y 1994: Primeros pasos hacia la flexibilidad funcional con incipiente automatización y redefinición de las relaciones entre la gerencia y Sintrabancol***

Desde finales de 1990 la orientación a la administración del Banco de Colombia por parte del gobierno nacional fue la de realizar un proceso de reestructuración buscando hacerlo atractivo para los inversionistas, para luego reprivatizarlo. Esta orientación se traducirá por parte de la gerencia en tres dimensiones de la configuración sociotécnica del banco, como lo fueron el cambio de organización del trabajo, tecnológico y de las relaciones laborales. En el plano de la organización del trabajo, en 1990 se implementa un estudio de los distintos cargos del área de organización y métodos, en términos de sus tareas y tiempos de realización, a la vez que en el plano tecnológico, se venía un plan a cuatro años, desde 1989, para introducir gradualmente computadores en las sucursales, donde hasta entonces existían máquinas registradoras y calculadoras electrónicas. En

las relaciones laborales, los dos procesos centrales sobre los que se centrará el esfuerzo reestructurador de la gerencia serán los de transformar la relación con Sintrabancol y el contenido de los contratos individuales de trabajo. La relación entre la administración del banco y Sintrabancol, se basaba hasta el momento de la oficialización del banco en 1986, en la negociación de prebendas extraconvencionales para la dirección sindical, a cambio de no generar ni permitir que prosperasen conflictos laborales, y que fuera construida bajo la administración de Jaime Michelsen Uribe desde comienzos de la década de 1970, y que a poco más de cuatro años de nacionalización, habían generado fuertes tensiones entre la administración del banco y Sintrabancol, pero que en procura de la privatización resultaba ahora insostenible para la gerencia. Con relación a la modificación de los contratos individuales de trabajo, el banco buscó modificarlos desde 1990, en virtud de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 —o reforma flexibilizadora de las relaciones laborales—, especialmente en aspectos como la derogación de la cláusula de estabilidad del trabajador después de diez años de servicios a una empresa y la retroactividad de las cesantías.

La puesta en marcha de diferentes procesos de cambio de la configuración sociotécnica del Banco de Colombia, a partir de los objetivos de la gerencia antes expuestos, se van a desenvolver e interrelacionar de diferente forma y darán como resultado el entramado de arreglo tecnológico, organización del trabajo y las relaciones laborales, con el que se va a privatizar el banco en 1994. Para exponer este proceso, dividiremos la presentación del subperiodo en dos partes: en primer lugar lo referido a los cambios en la organización del trabajo y la tecnología, y en segundo lugar examinaremos las relaciones laborales.

#### *5.1.1.1 Primeros pasos hacia la flexibilidad funcional e incipiente automatización*

De acuerdo con entrevistas realizadas a trabajadores activos en el Banco de Colombia, para finales de la década del 1980 y principios de la década de 1990 (entrevistas N° 1, 3 y 7),<sup>45</sup> y a otras informaciones del banco, se infiere que el proceso por el cual la administración del banco en 1990, a través de su área de organización y métodos, emprende un estudio de los cargos basados en el estudio de las tareas y los tiempos de ejecución, tenía como intención introducir la multifuncionalidad, una de las formas más habituales de implementación de flexibilidad funcional<sup>46</sup> en los bancos europeos y norteamericanos desde mediados de la década de 1980 (Baethge y Oberbeck, 1995; Martín, 1995; Regina, Kitay y Baethge, 1999). Pero su implementación en el subperiodo se verá limitada por la infraestructura tecnológica con la que contaba el Banco de Colombia, dado que sólo hasta 1994 la operación de la entidad entra totalmente en línea (Arias, 1999), y el número de computadores por empleado crecía muy lentamente, aunque para 1994 ya cubría a los cajeros de las distintas oficinas, y algunos empleados en diferentes áreas (contabilidad, canje, remesas, cartera, atención a extranjeros, cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito) de las sucursales, pero sin llegar a tener una terminal por computadora por empleado (entrevistas N° 1, 3 y 7), cómo ya era común en la banca europea, norteamericana o, en el ámbito latinoamericano, en Brasil (Jinkings, 1995).

---

<sup>45</sup> Los entrevistados son dirigentes sindicales desde mediados de 1980 (incluso al momento de las entrevistas en el segundo semestre del 2006) en el Banco de Colombia y posteriormente en Bancolombia.

<sup>46</sup> También en la industria manufacturera en Colombia la llamada polivalencia fue la forma más frecuente de flexibilidad funcional adoptada para entonces (Weiss, 1994 y 1997; López y Castellanos, 1992; Dombois y Pries, 1997)

El plan de introducir gradualmente microcomputadores en las oficinas<sup>47</sup> desde 1989, significó la implementación y puesta en marcha de un nuevo sistema contable que afectaba a las distintas áreas del banco, a la vez que tuvo en la caja un área crítica para su aplicación, dado que para entonces era el principal punto de contacto con los clientes (entrevistas N° 1, 3 y 7). Interrelacionando estos cambios con otras dimensiones de la configuración sociotécnica nos encontramos con varios fenómenos que analizaremos a continuación.

El nuevo sistema contable, si bien tenía la potencialidad de centralizar la contabilidad por regiones o incluso a nivel nacional en una sola oficina, y así hacer desaparecer esta área en las distintas sucursales,<sup>48</sup> no era posible usarlo en toda su extensión, sino sólo hasta el momento en que el banco entrará en línea, que como ya mencionábamos sólo se logró hacer hasta 1994. El mismo obstáculo se encontró para la centralización de procesos como los de canje, cartera o remesas. Significaba además que pese al avance tecnológico por la incorporación de microcomputadores, los clientes se veían sujetos a realizar la mayor parte de sus operaciones en la sucursal donde tenían su cuenta.

El Banco de Colombia no sólo se encontraba atrasado tecnológicamente con respecto al contexto internacional, sino también en relación a la banca colombiana. Y esto pese a haber sido pionero en la introducción de los cajeros automáticos desde 1979 (Arias, 1999). El economista Carlos Felipe Jaramillo en un estudio sobre el cambio estructural en la banca

---

<sup>47</sup> El Portador (revista interna del Banco de Colombia). Credibanco se moderniza. Tecnología digna de crédito. Bogotá: Revista El Portador, No 18, octubre de 1989. p.p. 8-9.

<sup>48</sup> En adelante utilizaremos indistintamente los términos oficina y sucursal, para referirnos a los lugares físicos de atención a los clientes.



colombiana en el primer lustro de la década de 1990, construyó un indicador de acervo de tecnología (porcentaje de tecnología informática sobre los activos), que ubicó en 1990 al Banco de Colombia en el puesto diecisiete con un 0,44% (cuando el promedio simple era de 0,78%), y en 1994 sólo había ascendido un puesto, con el 1,08% (cuando el promedio simple era de 1,43%) (Jaramillo, 1996). Con esto relativizamos el esfuerzo modernizador en tecnología dura, de la administración estatal de la entidad, y afirmamos en correspondencia con la información suministrada por los trabajadores de aquel entonces, que la gerencia se concentró en el control de las operaciones de sus empleados para mejorar los niveles de eficiencia laboral (entrevistas N° 1, 3 y 7).

El estudio de tiempos y operaciones de los procesos buscaba estandarizar la ejecución de las funciones de los distintos cargos, definir el número de operaciones por cargo al día, y con esto controlar los tiempos de los empleados (entrevista N° 1 y 3), al estilo de la ingeniería estándar del taylorismo. Sin embargo, se encontraron con el problema de que muchas operaciones están condicionadas por el cliente, así en la caja, las operaciones de manejo de dinero depende de las denominaciones de los billetes y el monto de las transacciones realizadas por los diferentes clientes, por lo que cada operación de consignación, cambio de cheques, retiro de dinero, etc., requería de un tiempo diferente, y además la productividad del trabajo no podría medirse de forma estándar en términos del monto de dinero sobre tiempo de las transacciones, puesto que podrá haber transacciones de alto monto con dinero y cheques de alta denominación en un extremo, y en el otro de bajo monto con dinero y cheques de baja denominación.

Al respecto de la aplicación de técnicas tayloristas en la banca, ya se han producido debates teóricos en el pasado, teniendo en la investigación de

los sociólogos alemanes Martín Baethge y Herbert Oberbeck, “El futuro de los empleados. Nuevas tecnologías y perspectivas profesionales en la gerencia empresarial”, un referente obligado. Publicado originalmente en alemán durante 1986, planteaba la existencia desde mediados de la década de 1970 de formas tayloristas de organización del trabajo en el marco de la informatización del trabajo de oficina, e incluso la introducción de elementos tayloristas en áreas de trabajo administrativo altamente calificado favoreciendo la fijación de normas de trabajo y el control de su cumplimiento. Pero los autores dejan claro que en ningún momento en la Europa de los ochentas se estuviera en presencia de una ola de taylorización amplia. Pues ya para entonces era evidente la existencia de formas no tayloristas de organización del trabajo, con mayor eficiencia para las empresas (Baethge y Oberbeck, 1995: 36). Y en particular en el caso de los servicios bancarios, las potencialidades técnicas del procesamiento electrónico habían permitido la superación de la fragmentación funcional e integración de las prestaciones de servicios a un cliente en las manos de un solo empleado (Baethge y Oberbeck, 1995: 38), o en otros términos la difusión de la flexibilidad funcional, en su forma de polivalencia (o multifuncionalidad) de los empleados. Pero además en la banca existe una serie de decisiones complejas e interacciones con los clientes, que hacen parte del espectro de funciones de los empleados bancarios que no se las puede reproducir sin una activa participación de sus habilidades y conocimientos, por parte de los sistemas informáticos (Baethge y Oberbeck, 1995: 40).

Para el subperiodo estudiado de la historia del Banco de Colombia se incurriría en un error de apreciación si se caracterizara sin más sus cambios en la organización del trabajo como tayloristas, dada la intencionalidad de la gerencia de superar la especialización de los cargos, obstaculizada por la lentitud en la automatización bancaria. Lentitud

reforzada por los temores de los empleados antiguos al manejo de los computadores y sus resistencias a ser controlados en su ritmo de trabajo diario (entrevistas N° 1, 3 y 7).

Entre los empleados antiguos que habían ingresado al banco con una escolaridad mayoritariamente de secundaria,<sup>49</sup> y a pesar de que era común encontrar entre ellos los que seguían carreras universitarias, lo normal entre los empleados antiguos, era que no habían tenido ningún contacto con los computadores (entrevistas N° 1, 3, 7 y 33). E incluso con la capacitación impartida por el banco, los empleados antiguos se sentían muy inseguros frente al manejo de los computadores, tal y como lo observó una trabajadora que recién ingreso al Banco de Colombia en 1990:

Hubo personas que no resistieron el hecho de tener que manejar un computador, porque era el temor que si le movía una tecla que no me han indicado qué es, voy hacer que este aparato se desconfigure totalmente y voy a generar un caos... O sea que, cómo arriesgarse a manejar, a mirar si a través de la vía del error pudieran hacer un aprendizaje, sino que dijeron no aguantamos, esto tiene una presión, tiene una exigencia mayor y se planteó salirse del banco por la vía de la negociación con el banco (entrevista N° 1).

Desde el comienzo de la introducción de los computadores, la administración del banco planeó la recalificación de los empleados, y el problema aparece en los siguientes términos:

El proceso de sistematización del banco es un camino largo, que exige el cambio de procedimientos manuales, ampliamente dominados, a una tecnología desconocida.

El puesto de trabajo experimenta evidentemente un cambio cualitativo, ya que la automatización elimina tareas más libres para realizar una labor creativa,

---

<sup>49</sup> En Colombia se refiere a la finalización de los once años de estudios que deben realizarse antes de poder empezar una carrera universitaria.

orientada al servicio y al mejoramiento de su propio desempeño, incrementando su capacidad de control sobre los resultados que él produce. También el individuo, cuyo puesto de trabajo ha sido provisto de una herramienta computarizada, recibe una inmejorable oportunidad de superación personal (Bobillier, 1989: 8s).

Después de leer en contraste los sentimientos de los empleados antiguos y la tecnopastoral procedente desde la gerencia, se problematiza la recalificación del 'recurso humano' de cara al 'despegue tecnológico de la entidad', puesto que la recalificación de los empleados antiguos está mediada por sus temores de no poder desempeñar bien su labor a raíz de la incorporación de un instrumento que resulta extraño. Desde el ángulo del banco, el problema se vincula al tiempo de implementación de la informatización y sus repercusiones en el aumento de la rentabilidad de la operación bancaria<sup>50</sup> (entrevistas No 1, 3, 7 y 33). En este sentido, desde entonces la gerencia se plantea la dicotomía de recalificar o cambiar el perfil del trabajador bancario, hacia uno más joven y relacionado con las tecnologías informáticas.

Frente a lo que no habrá diferenciación sustancial entre trabajadores antiguos y de poca antigüedad y jóvenes, es en torno al malestar ocasionado en las oficinas al control del ritmo de trabajo basado en estándares de operaciones por cargo (entrevistas N° 1, 3 y 7), pues como se ha planteado antes depende de la forma y la cantidad que los clientes demanden el servicio.

---

<sup>50</sup> Acá recordamos al ya citado ingeniero industrial Wilson Daniel Arias, quien concluye que el impacto de la tecnología informática en el sector financiero colombiano durante la década de 1990, afecta negativamente la productividad del capital, mientras se alcanza una adaptación organizacional que se logra en forma paulatina a través del tiempo (Arias, 1999: 17).

Resulta contradictorio que el banco insista, a principios de la década de 1990, en un control de tiempos de corte taylorista, cuando paralelamente empieza a darle mayor relevancia a la atención y al servicio al cliente. Tanto desde la vicepresidencia de recursos humanos como desde la gerencia de servicio al cliente, se aprecia a esta dimensión de la configuración sociotécnica, como la ‘ventaja competitiva’ fundamental del banco en la reestructuración, tal y como lo expresa Zoraida Ríos, gerente de Servicio al Cliente:

Servicio al cliente es lograr la satisfacción total de las necesidades, expectativas y deseos del cliente. Es lo único que nos va a diferenciar de la competencia. Todo se puede imitar: productos, tasas de interés, tecnología... pero lo que realmente nos va a diferenciar y nos va a permitir identificar al Banco es la calidad en el servicio (Montenegro y otros, 1992: 8-9).

Basados en esta reflexión la administración del banco, en cabeza de la vicepresidencia de recursos humanos, emprende en 1993 un programa de capacitación a empleados con contacto con clientes. Los tres ejes del programa están: en conservar al cliente antiguo; en anteponer a un servicio rudo, descortés, inepto, incompetente, apático y de falta de atención, un servicio con actitud de atención, rapidez, agilidad, operatividad, tecnología e imagen atractiva; y en contar con un empleado capaz de resolver no sólo los problemas de la tarea asignada, sino los de relación con el cliente, que detecte las necesidades, deseos y expectativas de éste.

El programa educativo centra su objetivo en el tipo de empleado ideal y coherente con la cultura de servicio<sup>51</sup> que se deseaba formar. Inspirado en

---

<sup>51</sup> Entendida como “el conjunto de pautas, reglamentos, valores, creencias, actitudes, comportamientos y hábitos compartidos por los miembros de una organización, expresados en su manera de actuar, sentir y pensar en función del cliente. Esta

tesis gerenciales en boga como las del mejoramiento continuo y trabajo en equipo, divide a los clientes internos y externos. En torno a la relación del empleado-cliente interno (otros empleados), se pretende entronizar en las oficinas el trabajo en equipo, y a partir de éste la atención a los clientes externos. El equipo de trabajo se caracteriza por la comunicación abierta, la confianza, la participación total, las conductas retadoras, la cooperación, la unidad, la cohesión, la realización de la tarea necesaria, el mantenimiento de actividades, el compromiso con las decisiones y los planes, y la evolución de la efectividad. (Banco de Colombia, 1993, p. 21s).

En cuanto a la atención al cliente externo, el empleado se define en términos de su emotividad y características laborales:

Es un ser humano con sentimientos, motivaciones, actitudes y comportamientos... cuya función principal es brindar ayuda a los clientes resolviendo sus inquietudes y satisfaciendo sus necesidades y expectativas. Es un profesional del servicio y un experto en la gente... Vive para la actividad y no de la actividad que realiza; es consciente de la función social que cumple; conoce su empresa y su entorno (ambiente); es abierto al cambio y le gusta aprender; es persuasivo; tiene excelentes relaciones interpersonales (Banco de Colombia, 1993, p. 21s).

Además a los empleados de servicios, o vendedores de servicios del banco, se les pide una serie de componentes personales y técnicos. En cuanto a los primeros: actitud de servicio (seguridad en sí mismo, sentido de éxito, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad, empatía, tolerancia, comprensión y persuasión<sup>52</sup>); apariencia física en el vestir con esmero,

---

cultura de servicio al cliente identifica a la organización, la hace inconfundible y le ofrece una ventaja competitiva real”, (Banco de Colombia, 1993, p. 44).

<sup>52</sup> Acá entre otros aspectos se resalta: “Una ética superior de trabajo y mayor competitividad. Es aquella que podemos desarrollar más allá del salario o del reconocimiento por un desempeño excelente por parte de nuestros superiores, o de

pulcritud, sencillez y seriedad; personalidad atractiva y triunfadora; comunicación —‘no decir lo que usted quiere decir, sino lo que el cliente quiera y necesita oír’—; y profesionalismo del servicio al cliente. Con respecto a los componentes técnicos se prepara a los vendedores de servicios en una serie de estrategias (Banco de Colombia, 1993, p. 24-35), y esto teniendo en cuenta la forma diferenciada de atención a los distintos tipos de clientes.<sup>53</sup>

Este énfasis que se le empieza hacer al servicio y a la atención al cliente a través de la pequeña proporción<sup>54</sup> de empleados en contacto con ellos, de alrededor del 20% (entrevistas N°1 y 3)<sup>55</sup>, se nos presenta como una “simultaneidad de lo no simultáneo” (Bloch, 1977) de la configuración sociotécnica, al coincidir con la implementación de formas de organización del trabajo de corte taylorista, pese a que se tuviera en mente la futura reorganización de cargos hacia la multifuncionalidad, y el trabajo en equipo y la orientación del banco hacia el cliente.

---

esperar, una recompensa por parte de la empresa cada vez que hacemos nuestro trabajo bien. *Es el sano espíritu de superación, la capacidad y el interés por hacer las cosas cada día mejor y oportunamente.* Es desarrollar nuestra iniciativa y creatividad para solucionar problemas y salvar obstáculos por nosotros mismos. Un excelente desempeño implica una mejor calidad de vida”, (Banco de Colombia, 1993: 31).

<sup>53</sup> Los clientes son clasificados como: agresivos, quejumbros, dominantes, arrogantes, sabelotodos, comunicativos, inseguros (miedosos y tímidos), (Banco de Colombia, 1993: 12-16).

<sup>54</sup> Para principios de la década de 1990 no existía propiamente un área comercial como tal que se encargara de la venta de los servicios del banco a la clientela, y los servicios ofrecidos eran fundamentalmente la cuenta de ahorros, cuenta corriente, tarjeta de crédito y, por su puesto, los créditos; y los funcionarios más relacionados con los clientes eran los ejecutivos de las sucursales de cada una de estas áreas, además de los gerentes de oficina y los cajeros.

<sup>55</sup> Mientras que el otro 80 % se dedicaba a las operaciones contables y administrativas.

Con todo y las limitaciones tecnológicas para aplicar la multifuncionalidad, en el área de caja, sí hubo la superación de un cargo, al eliminarse la figura del visador —quien elaboraba la revisión de los cheques en canje—, <sup>56</sup> y su función es asumida por los cajeros, a raíz de la facilidad sobre la información que sobre los cheques le permite el computador (entrevista N° 3 y 7).

Pero más allá del recorte del visador en el lapso de 1990 a 1994 no se presentan recortes de cargos, y tampoco de personal. Entre estos años el Banco de Colombia pasará de tener 5.497 empleados a 6.019, y de 250 oficinas a 252, significando un mayor promedio de empleados por oficina, pasando de veintidós a veinticuatro. El aumento del promedio de empleados por oficina, se explica por la fuerte tendencia existente en las entidades públicas colombianas, para convertirlas en fortines electorales creando redes clientelistas del partido de gobierno (entrevista N° 7, 12, 18 y 22), y esto incluso pese a la orientación hacia la reprivatización. Sin embargo, hubo cambios en la plantilla de personal, tal y como lo observaremos al examinar lo sucedido en las relaciones laborales.

#### *5.1.1.2 Primer impulso al recambio del perfil del empleado bancario y remezón en la relación de la gerencia con Sintrabancol*

Los canales por donde se desarrollaron los principales cambios en el plano de las relaciones laborales fueron dos. En primer lugar, el aumento de la discrecionalidad del banco para negociar el retiro anticipado de los

---

<sup>56</sup> En relación a la función de caja existían los siguientes cargos: auxiliar de caja (cajero): consignaciones, pagos, recibos de facturas y movimiento interno de la sucursal, efectúa el cuadro general y diario de caja; visador, inspector de caja, realiza actividades de control e inspección de los cajeros en las diferentes sucursales, lleva la planilla de control y hace el cuadro respectivo con caja y cuentas corrientes; revisor, revisa las operaciones del cajero y el inspector de caja.



trabajadores antiguos, renuncia negociada con el banco de la acción de reintegro por despido sin justa causa después de diez años de antigüedad en la institución, y a la retroactividad de las cesantías. Estos dos últimos puntos en virtud de la entraba en vigor desde el 1° de enero de 1991 de la Ley 50 de 1990, que permitía flexibilizar la contratación laboral, al grado de que los trabajadores que ingresan a partir del 1° de enero de 1991 entrarían bajo el nuevo régimen contractual estipulado por dicha ley. En segundo lugar, en 1992 se va a producir un significativo cambio en las relaciones entre el Banco de Colombia y Sintrabancol. Al respecto de estos dos procesos desarrollemos a continuación nuestra exposición.

Como ya se mencionó anteriormente, la implementación de la nueva plataforma tecnológica, va a presionar a muchos trabajadores antiguos para nada relacionados en el pasado con los sistemas informáticos, a negociar de forma individual su retiro anticipado con el banco, dado el agobio producido por no poder adecuarse (entrevista N° 1 y 7); es decir, la decisión de los trabajadores moviliza el campo subjetivo de los sentimientos, que se impone a los razonamientos del sindicato sobre la inconveniencia de la negociación individual, el miedo se impone, y no se siente respaldado por el sindicato, que incluso no genera una propuesta para negociar el cambio tecnológico, al menos en términos de recalificación como en casos europeos (Ozaki, 1993; MacInnes, 1993), y empuja a las salidas individuales.

La negociación de los retiros anticipados indica también una ruptura con el principio taylorista de independizar las secuencias de trabajo de las características de la fuerza de trabajo, en especial de la calificación, de la voluntad, de sus emociones (Baethege y Oberbeck, 1995: 36). En otras palabras, ante los ojos de la gerencia del Banco de Colombia el cambio tecnológico será viable en tanto se realice un recambio del perfil del

empleado, antes que por programas de recalificación de su antigua fuerza laboral. Y para tal fin, el banco cuenta con un contexto favorable en el mercado laboral colombiano que ya para inicios de la década de 1990 muestra tendencias de desempleo profesional (López, 1995). Resultando una opción el trabajo bancario para los jóvenes universitarios ad portas de terminar sus estudios y/o realizar la denominada carrera bancaria, que para entonces contaba con algún prestigio social, dadas las proyecciones que las trayectorias laborales de una generación de empleados bancarios proyectaba en la sociedad, al haber podido ascender dentro de las entidades bancarias, entrando desde los niveles mas bajos —por los que se ingresaba en las décadas de 1970 y 1980— de mensajeros y secretarias, y llegando en algunos casos a gerentes de sucursales, y pasando de ingresar con la secundaria y llegar a terminar una carrera universitaria, incluso apoyada en parte en horarios y préstamos de las mismas entidades bancarias (entrevista N° 1 y 3).

De otro lado, el banco contaba con la Ley 50 expedida de 1990, que les permitía a las empresas como el Banco de Colombia, tener mayor discrecionalidad sobre la terminación de los contratos de sus trabajadores y reducir los costos laborales. En cuanto a la estabilidad laboral, la Ley 50 deroga el decreto presidencial 2351 de 1965 que consagraba la acción de reintegro para los trabajadores que hubiesen cumplido diez años continuos de servicio y fuesen despedidos sin justa causa, y en relación a los costos laborales la Ley 50 creo un régimen de cesantías,<sup>57</sup> consistente

---

<sup>57</sup> Ahorro obligatorio que hace el empresario equivalente a un mes de salario al año, que aumentaba con la antigüedad del trabajador en la empresa, y que antes de la ley 50 se entregaba al trabajador al finalizar el contrato laboral o al pensionarse. Este ahorro se sujetaba a intereses, constituían un factor salarial, resultando un costo muy grande para las empresas.

en la liquidación anual y el manejo a través de fondos privados, terminando por esta vía con la retroactividad de las cesantías.

El Banco de Colombia, como un buen número de empresas, iniciará una negociación con los trabajadores antiguos en los dos puntos mencionados. En cuanto a la acción de reintegro, era necesario negociarla con los trabajadores que hubieran ingresado antes del 1º de enero de 1981, pues eran los únicos a los cuales no se les aplicaría la Ley 50 en este aspecto a partir del 1º de enero de 1991, pues no existía en la convención una cláusula que proveyera la acción de reintegro para esta categoría de empleados en caso de ser despedidos sin justa causa. Proceso que se le facilitó al banco con el ya aludido agobio producido por el cambio tecnológico entre los empleados antiguos,<sup>58</sup> quienes negociaron sobre las tablas de indemnización que establecía la convención para el despido sin justa causa para empleados que llevaran más de diez años en la empresa (entrevistas N° 1, 3 y 7).

En cuanto a la negociación de la retroactividad de las cesantías, el banco no realizó una amplia campaña para que los trabajadores antiguos renunciarán a éstas a cambio de que recibieran de forma anticipada un porcentaje de ellas, aunque sí hubo trabajadores que decidieron negociarlas (entrevistas N° 1, 3 y 7).

Si bien el sindicato intentó persuadir a los trabajadores de no acogerse a las negociaciones individuales mencionadas (entrevistas N° 1 y 3), el centro de su accionar para principios de la década de 1990 está en el mantenimiento del tipo de sindicato y de relaciones laborales que habían constituido entre principios de 1970 y hasta la nacionalización en 1986 con la presidencia del banco en cabeza de Jaime Michelsen Uribe.

---

<sup>58</sup> En este caso los que habían ingresado al banco antes del 1º de enero de 1981.

Sintrabancol que había sido fundado en 1958 como un sindicato de empresa e interesado exclusivamente en los temas laborales dentro del banco (entrevistas N° 3 y 7), es decir sindicato de negocios (Bensusán, 1999: 396s), que va a establecer unas relaciones laborales de clientela,<sup>59</sup> con la administración de Michelsen Uribe. Esa configuración de relaciones laborales consistía en que la dirección del banco establecía relaciones de clientela con los líderes sindicales consistente en el intercambio de servicios entre el banco y los dirigentes sindicales. El banco proporciona protección y beneficios personales a los dirigentes sindicales y asume una actitud asequible a las demandas del sindicato. A cambio los dirigentes sindicales se comprometen a no tocar los límites impuestos por el banco a las demandas laborales y a impedir conflictos entre los trabajadores y la empresa. En esta configuración se parte de la consideración de la dificultad de controlar a los empleados del Banco de Colombia con prácticas meramente paternalistas o neopaternalistas<sup>60</sup>, dado que éstos

---

<sup>59</sup> Acá no referimos el concepto de clientela al sistema político, aunque sí nos inspiramos en la socióloga Carmen Marina López, quien refiere principalmente el tipo de relaciones laborales de corrupción y clientela al sector público en las décadas de 1970 y 1980 en Colombia (López, 2002: 290), es posible extender este concepto al ámbito empresarial, como es el caso del Banco de Colombia, dadas las características también de corrupción que se viven en esa entidad, que motivaron en 1986 su nacionalización.

<sup>60</sup> Carmen Marina López caracteriza las relaciones laborales paternalistas, como las asociadas en el periodo de sustitución de importaciones, al interés de empresarios de atraer mano de obra, de retenerla y fijarla. Para esto se valieron de políticas de disciplinamiento productivo, integración a la empresa y protección social, suministradas por la misma empresa, y con presencia en muchos casos de sindicatos subordinados a la empresa (López, 2002: 172s). En cuanto a las neopaternalistas, en un periodo de cambio de modelo de desarrollo hacia el neoliberalismo, se busca la exclusión o marginación a un segundo plano de los sindicatos, el empresario no se interesa en retener al trabajador, pues cuenta con un

tienen un nivel académico mínimo de secundaria —y muchos realizan carreras universitarias a la vez que trabajan en el banco— y se encuentran en un contexto de rebelión de los trabajadores bancarios, durante las década de los años de 1960 a 1980 (Delgado, 2003: 61s).

A su vez los líderes sindicales establecen una relación de clientela con los afiliados al sindicato. Esto está apoyado por el banco al ofrecerles a los dirigentes sindicales apoyo económico para crear y fortalecer a su vez las relaciones de clientela con los trabajadores, en especial con los líderes. Los dirigentes sindicales además van a dedicar gran parte de su tiempo a resolver los problemas cotidianos de los trabajadores, y a gestionarles préstamos en los fondos de vivienda y estudio, lo que va a comprometer personalmente a los trabajadores con los líderes, a la vez que asume una posición pasiva frente al banco a cambio de recibir beneficios económicos y respaldo incondicional en caso de tener problemas disciplinarios (entrevistas 3 y 7). Entre los trabajadores también existían quienes por influencia del activismo de organizaciones políticas de izquierda y del activismo bancario de entonces, que no estaban de acuerdo con la dirección de Sintrabancol, sin embargo las redes clientelares eran tan extendidas entre los afiliados, que hasta principios de los noventa no habían logrado generar alternativas creíbles de recambio de la dirección (entrevistas N° 1, 3, 7 y 33). En síntesis, el sindicato se circunscribe a reivindicaciones estrictamente alrededor del salario y beneficios económicos para los trabajadores, y su relación con la empresa y de la

---

amplio contingente de mano de obra dispuesta a disciplinarse y asumir sin mayor crítica la autoridad empresarial. “Lo que le interesa es, por un lado, más que disciplinarlo, implicarlo en los procesos productivos, potenciar su fuerza de trabajo; y por otro lado conjugar su autoorganización, para lo cual establece programas de integración y bienestar que involucran tanto al obrero como a la familia”, y que son presentados como una gratuita discrecionalidad del empresario (López, 2002: 277).

dirección sindical con la membresía sindical se establece sobre intercambio de favores personales, extraídos de recursos de la empresa gracias al poder recibido por la administración del banco.<sup>61</sup> Por consiguiente definimos a Sintrabancol hasta 1992 como sindicato de negocios clientelista, que especifica la característica de función principal de la organización laboral con una forma de dominación política predominante en las relaciones laborales.

La eficacia de la negociación colectiva estaba ligada a la relación establecida entre los dirigentes sindicales y la administración del banco, que incluso adquiere ribetes de relación personal.<sup>62</sup> Además la eficacia de la negociación se garantizaba por lo sensible que eran los bancos a cualquier perturbación de la prestación del servicio, en especial si se trata de acciones orientadas por sindicatos. Situación aprovechada por el sindicato para elevar las demandas económicas y la estabilidad laboral (entrevistas N° 3 y 7).

Para los administradores del Banco de Colombia tras la nacionalización en 1996, con una orientación centrada en el rescate del banco para su posterior reprivatización, se buscaban relaciones laborales centradas en la cooperación entre los trabajadores y el sindicato con el proceso de saneamiento y reestructuración del banco, antes que acentuar las relaciones de clientela, que estaban siendo desmanteladas en muchas entidades y empresas estatales donde a este tipo de relaciones se les sumaba la corrupción y la despreocupación por el destino de dichas instituciones (López, 2002: 290ss).

---

<sup>61</sup> Se pueden encontrar algunos rasgos sobre la definición de clientelismo en Gallino, 1995: 164s y Bobbio y Matteucci, 1981: 234s.

<sup>62</sup> La negociación se desarrollaba de forma directa entre el presidente del sindicato Miguel Ángel Castro y el presidente del banco (entrevistas N° 7 y 33).

Sintrabancol contaba en 1992 con 2.974 afiliados, sobre una plantilla de 5.497 empleados,<sup>63</sup> para una tasa de sindicalización del 54%, lo que se debía a una gran facilidad para afiliación sindical tal y como lo testimonian trabajadores de aquel periodo:

En esa época cuando usted entraba a la empresa usted firmaba el contrato, la entrada a uno de los tres fondos de empleados, y la afiliación al sindicato. Quedaba matriculado al sindicato, esto hasta que entra el GEA (entrevista N° 33).

En razón a su significativa tasa de afiliación y a una membresía que seguía a sus dirigentes por ‘agradecimiento’, se buscó mantener relaciones de clientela con la administración estatal del banco, generando un periodo de alta tensión entre sindicato y gerencia, que se volvieron insostenibles para la implementación de la reestructuración tecnológica, de organización del trabajo y la perspectiva de una mayor orientación de la operación hacia el cliente. En razón de dicha tensión, por más de cinco años, el sindicato que tenía su base fundamental entre los empleados de antigüedad dentro del banco, vio cómo se disminuía su capacidad para brindar los beneficios económicos y el respaldo frente a las acciones disciplinarias a su membresía (entrevistas N° 3 y 7).

La tensión entre la administración gubernamental del banco y la dirigencia sindical, llegará a un punto crítico en la negociación colectiva de 1992, donde no se logra negociar el arreglo directo de la negociación colectiva, y luego tras la convocatoria de la huelga, y aún con el apoyo de los trabajadores, no se quiebra la posición de la administración del banco. En la negociación la presidenta del banco, Leonor Montoya, nombrada por el presidente de la república, jugó un papel de firmeza y distanciamiento frente a los dirigentes sindicales, y fue acompañada en el proceso por el

---

<sup>63</sup> Datos del Censo Sindical de la ENS.

gerente de relaciones industriales, Juan Manuel Vargas, quien estaba a cargo desde los tiempos de Michelsen Uribe —y se mantendría en ese cargo hasta la adquisición del banco por el GEA—, y por tanto conocía muy bien a Sintrabancol (entrevista N° 33). El objetivo del banco, en cabeza de esos funcionarios, en esa negociación y en especial su apuesta en el fracaso de la huelga era debilitar la capacidad negociadora del sindicato, y cambiar en lo fundamental el artículo de la convención sobre estabilidad, derogando la acción de reintegro de trabajadores de más de diez años despedidos sin justa causa, que se había pactado en la década de 1970 con una tasa de indemnización muy elevada (entrevista N° 3 y 7), y acogerse a la normativa y a las tasas de la Ley 50 de 1990. Mientras que por parte de la dirección sindical bajo el liderazgo de Miguel Ángel Castro se pretendía hacer una medición de fuerzas para reestablecer un tipo de relaciones laborales de clientela con la empresa<sup>64</sup> (entrevista N° 1, 3, 7 y 33).

La huelga empezará el 2 de febrero y se desarrollará hasta el 18 de febrero, bajo la modalidad de paros escalonados de dos y cuatro horas diarias.<sup>65</sup> En esta lapso de tiempo, y en virtud de que la tesis preponderante entre los jueces laborales colombianos, era de que la industria bancaria es un servicio público, de donde sus trabajadores no pueden declarar huelga,<sup>66</sup> el Banco de Colombia y Sintrabancol se entretajan en una confrontación jurídica, y que en un primer momento es ganada por el sindicato a través

---

<sup>64</sup> Aunque la necesidad de convocatoria a huelga de los trabajadores se presenta por la intransigencia de acceder al aumento salarial pedido en el pliego aprobado en las asambleas de los afiliados (entrevistas N° 3 y 7).

<sup>65</sup> Base de datos de conflictos laborales del Cinep.

<sup>66</sup> De acuerdo al Decreto 1593 de 1959.



de una tutela<sup>67</sup> interpuesta ante un juez de Cali. Sin embargo, la administración del banco apela el fallo de la tutela y logra ilegalizar la huelga, lo que le da pie para despedir a toda la dirección sindical.

La dirección sindical despedida no logra concertar con ningún aliado en el gobierno (ya que los neoliberales son críticos con las relaciones laborales clientelares), ni con el sindicalismo, especialmente la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) —a la que nunca estuvo afiliado Sintrabancol—, que porque desconfiaba de la dirección de Sintrabancol dados su abierto compromiso con los propietarios del banco, en su momento y su aislamiento del movimiento sindical. Por esto, y lo erosionado que había quedado su relación clientelar con la membresía del sindicato, se tornaba bastante complicado luchar por su reintegro. En consecuencia Miguel Ángel Castro convence a la mayoría de la dirección sindical para negociar su retiro del banco sobre la base de las mejores indemnizaciones posibles (entrevistas N° 1, 7 y 33).

Antiguos sindicalizados no despedidos y jóvenes trabajadores recién ingresados, se dan a la tarea de reconstruir el sindicato y buscar la continuación de la negociación colectiva, ilegalizada el 18 de febrero de 1992. El banco opta por continuar la negociación, para lo cual accede a reintegrar a tres dirigentes sindicales despedidos y que no habían accedido a transar sus retiros, para que pudieran representar al sindicato, hasta tanto se realizara una nueva asamblea que nombrará en propiedad una nueva dirección (entrevistas N° 7 y 33).

---

<sup>67</sup> Recurso jurídico de protección inmediata creado por la Constitución de 1991, para reclamar ante el Estado el amparo de un derecho fundamental. El juez de instancia resuelve en 10 días, y si hay apelación el superior del juez debe decidir en los siguientes 20 días.

La convención colectiva de trabajo termina firmándose el 1° de abril de 1992, con un aumento salarial que se encontraba dentro de los parámetros de lo negociado en otros bancos. Sobre la base de una inflación para 1991 del 26,82%, en el Banco de Colombia se pacto un aumento salarial para 1992 de 28,5 %, mientras que en el BIC, banco de carácter privado, se negoció en el 31,5% (en la etapa de arreglo directo) y en el Banco Popular, (banco público y donde el sindicato tenía una gran fuerza de negociación), se acordó un aumento del 28%. Otros aspectos de la convención no sufren cambios, a excepción del artículo de estabilidad, que deroga la acción de reintegro que se había pactado en la década de 1970 con una tasa de indemnización muy elevada para los trabajadores con más de diez años en el banco (entrevista N° 3 y 7), y ahora se acogía a las tasas de la Ley 50 de 1990.<sup>68</sup> Con esta modificación a la convención el banco logra un importante triunfo en materia de flexibilidad funcional. Aunque no emprende una amplia campaña para despedir trabajadores antiguos, sí deja el camino expedito para realizarlo en el futuro.

La nueva dirección de Sintrabancol procura reconstruir el sindicato con una orientación hacia el sindicalismo clasista. La recuperación se sustentará en edificar confianzas entre los afiliados para conservar la convención y a también buscando integrarse al movimiento sindical, en especial a la CUT, que los miraba con recelo por el pasado de subordinación que Sintrabancol tenía con el banco (entrevistas N° 1, 3, 7 y 33).

---

<sup>68</sup> Expresamente en su artículo 5° la convención colectiva de trabajo firmada entre el Banco de Colombia y Sintrabancol para 1992-1994, dice: “En caso de terminación unilateral por parte del Banco de un contrato de trabajo a término indefinido, sin justa causa comprobada, se pagará al trabajador despedido las indemnizaciones previstas en el numeral 4° del artículo 6° de la Ley 50 de 1990” (Banco de Colombia y Sintabancol, 1992: 5)

A raíz de la huelga de 1992, pasará de ser un sindicato sin autonomía frente a la administración del banco y con unas relaciones clientelares con sus afiliados, a ser una organización cuya dirigencia está presionada para fortalecer el sindicato o debilitarlo aún más. El contexto en el que se fundó estaba mediado en referentes políticos dirigidos por el partido liberal que en ese entonces se torna abiertamente neoliberal, negando espacios para una reconstrucción sindical con apoyo del gobierno. Esta circunstancia ubica en la arena de dirección del sindicato, la configuración de dos tendencias: de un lado los trabajadores que están más inclinados hacia un sindicalismo clasista de confrontación e influenciado por el Partido Comunista Colombiano, y de otro los que sin negar el conflicto, buscaban ganar mayores espacios de concertación con la administración del banco, implementando formas de negociación de gana-gana. Este había tenido la influencia de grupos guerrilleros que habían negociado procesos de paz con el gobierno nacional y participado en la constituyente de 1991, como la Alianza Democrática M-19 e, incluso, algunos disidentes del Partido Comunista Colombiano con incidencia en el sindicalismo que lideraba Angelino Garzón. En este período se perfila pues, una dirección sindical que reproduce las diferencias de los dos grandes bloques que distinguen a la CUT: el sector clasista y el sector democrático o sociopolítico.

En 1993 se denuncia parcialmente la convención para entrar a negociar con el banco, pero al terminar la etapa de arreglo directo no se llegó a ningún acuerdo, y dado el impedimento para convocar a huelga en la banca, se convoca a tribunal de arbitramento que, a juicio de los dirigentes de Sintrabancol, no afectó el contenido de la convención (entrevista N° 7 y 33).

Durante este subperíodo la administración estatal del banco va a cumplir su papel reestructurador sin arriesgar entrar en conflicto con el sindicato

ni con los empleados, por lo que no realizará despidos masivos. En lo tecnológico, la organización del trabajo y la orientación hacia el cliente, sólo lograra dar algunos primeros frutos ante lo exigido por la competitividad de la banca nacional e internacional. En estas condiciones de reestructuración de configuración sociotécnica y con unas finanzas saneadas por la inversión y administración del Estado durante ocho años, el Banco de Colombia se vuelve hacer atractivo para los inversionistas nacionales que tienen la preeminencia legal en la reprivatización (Pérez, 1994: 27), toda vez que este proceso no contaba con oposición alguna en el sindicato, dado que consideraban igual un patrono estatal que uno privado (entrevistas N° 3, 7 y 33), y no tenía una concepción sobre la función social y de fomento al desarrollo, pese a ubicarse en la izquierda del espectro político. Se trata de la formación de un sindicalismo clasista al interior de Sintrabancol, pero que requeriría de un periodo para consolidar sus nuevos liderazgos, y su reconocimiento entre los trabajadores del banco, los afiliados y el resto del sindicalismo, así como las prácticas en las relaciones laborales que lo perfilaran como tal.

### ***5.1.2 Reprivatización del Banco de Colombia y acentuación del proceso de reestructuración***

El gobierno nacional a través del Fogafin, después de salvar y sanear Banco de Colombia, lo vendió en remate público en 1994. Entre los interesados estaban los grandes grupos económicos del país: Santodomingo, Sarmiento Angulo y el Grupo Empresarial Antioqueño, al igual que algunos pequeños tales como los dueños del Banco Superior-Diners y la familia Gilinski, propietarios del Banco Andino. Y fue éste último el que ganó el remate, gracias al apoyo financiero del conglomerado

holandés ING Bank, uno de los más grandes del mundo.<sup>69</sup> La familia Gilinski se quedó con el 75% de las acciones que tenían un valor de US \$350 millones. En la nueva repartición de acciones se hizo palmaria la alta concentración: dos accionistas, Isaac y Jaime Gilinski, con el 75%; más de 24.000 pequeños y medianos accionistas privados con algo más del 11% y cerca de 3.000 trabajadores y organizaciones sociales con casi el 14%. Menos de un mes después los Gilinski traspasaron el 35% de las acciones del banco, por medio de bonos convertibles en acciones colocadas en la bolsa de Luxemburgo, a cerca de 80 compradores, operación por la cual recibieron US\$ 223 millones. Lo que significa que los Gilinski en menos de un mes, se hicieron al 36% del valor pagado en Bogotá, esto es, cerca de US\$ 60 millones (Silva, 2004: 162), y hace claro, de paso, que las políticas de reprivatización estatal sólo buscan favorecer la concentración en el sector (Pérez, 1997:12).

Los nuevos propietarios del banco tenían en mente continuar con su tratamiento especulativo, reflejado en la venta posterior de otra tajada importante de su participación en el pastel accionario del banco,<sup>70</sup> para lo cual su proyecto, en términos de reestructuración de la configuración sociotécnica, buscaba valorizarlo más ante inversionistas nacionales y extranjeros. En esta perspectiva buscó profundizar algunos cambios ya iniciados durante la administración estatal del banco, introduciendo nuevas líneas de servicios, en la perspectiva de la banca universal posibilitada por la Ley 45 de 1990.

---

<sup>69</sup> Ello debido a su presencia en Europa, América y Asia y que además, cuenta con un patrimonio superior a los US \$10.000 millones (Silva, 2004: 162).

<sup>70</sup> Según algunos dirigentes, para aquel momento “los Gilinski no piensan quedarse con el banco, sino reducirle costos, hacerle políticas de mejoramiento y después venderlo” (entrevista N° 33).

La noción de multibanca, aunque no aplicable a cabalidad durante la administración de los Gillinski, si va a jalonar cambios importantes, pues ya no es el cliente el que tiene que ir a las oficinas, sino los empleados a venderle productos (entrevistas N° 6 y 33). Bajo esta perspectiva se van a suprimir cargos y se van a fusionar áreas. En caja, (todavía un área crítica y fundamental de contacto con el cliente), se va a eliminar desde 1995 a su inspector, lo que sumado a la eliminación de los visadores durante la administración estatal, le da al cargo de cajero nuevas funciones, configurándolo en multifuncional y, ello, apoyado por un sistema en línea, que le permitirá tener acceso a la información sobre los clientes de todo el banco. El sistema en línea de la información del banco, va a permitir centralizar la contabilidad por regionales y el canje del banco, sacando de las sucursales esas funciones y reduciendo el personal. Todo esto significó implementar una nueva plataforma tecnológica, con nuevo hardware y con un nuevo centro de computo, hasta entonces inexistente en el banco, y un software denominado *Host*, el cual demoró unos dos años para implementarse, sin que se dieran contratiempos con la capacitación y la apropiación de los nuevos procedimientos (entrevista No 1 y 33).

Pero la más importante innovación que se introdujo fue la creación del área comercial y con ella del cargo de asesor comercial. El área comercial pasaría a fusionar las áreas de cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos y, el asesor comercial, a vender los distintos productos ofrecidos por el banco (entrevista N° 1 y 33).

De esta forma las técnicas de organización del trabajo tayloristas ensayadas a principios de la década de 1990, quedaban totalmente abandonados, y se imponía la multifuncionalidad, aunque sin la fijación de criterios de establecimiento de metas por cargos, y siguiendo en lo fundamental con el enfoque tradicional de gestión de la mano de obra, de

administración de personal con su consabida inexistencia de programas de motivación del empleado, aunque sí se introdujeron algunos programas que bajo el remoque de mejoramiento continuo buscaban una cada vez más la óptima utilización de los recursos tecnológicos y la adecuación al esquema de multifuncionalidad (entrevista N° 33), acompañada de una creciente intensificación del trabajo.

También el banco va a incursionar de forma embrionaria en la conformación de una cultura corporativa, al presentar a los empleados, en 1995, un código de ética (Banco de Colombia, 1995), que seguía los pasos del programa de capacitación que se les había dado a los empleados desde 1993, sobre atención y servicio al cliente. El código buscaba conformar un empleado que generará confianza entre los propietarios y clientes del banco, alrededor de su honestidad. Dentro de los principios que lo regía se encontraba la innovación, la actualización permanente, la actitud de valor agregado en el cargo, el logro de resultados y la identificación de la misión aunque no trazaba políticas para el logro de éstas, y tampoco se apoyaba en un programa pedagógico entre los trabajadores para su apropiación y puesta en práctica (entrevistas N° 3 y 33).

La multifuncionalidad (que es la forma más común de flexibilidad funcional) en la banca, ha significado una reducción de la plantilla tanto en Colombia, como en otros países, aunque como lo muestra la literatura internacional, ésta se ha desarrollado de forma negociada con sindicatos o unilateral desde el banco sin contestación e iniciativa de los trabajadores ni sus organizaciones (OIT, 1993; Pastor, 1995; Orienta, 1996; Servicio de Estudios la Caixa, 1997 y 2001). Y en el caso del Banco de Colombia, el sindicato no tomó iniciativas al respecto, siendo el banco el que se enfocó a negociar individualmente la salida de los empleados con más de diez años de servicio en la entidad, por considerar que no estaban en capacidad de

enfrentar los cambios tecnológicos y el énfasis del banco en la actividad comercial; aunque, para los dirigentes sindicales, con ello sólo se busca sacar a los antiguos, pues los candidatos a retiro pertenecían, en su gran mayoría a la membresía del Sintrabancol, quienes desarrollaban una agenda de defensa de los derechos laborales (entrevistas N° 7 y 33).

Una de las estrategias de la gerencia para presionar a los trabajadores antiguos, practicada en 1995, se apoyaba en el miedo que los trabajadores antiguos habían demostrado hacia los cambios tecnológicos. Teniendo en mente a los trabajadores que no habían negociado su retiro, en medio de la privatización, buscaron que éstos fueran discriminados por la nueva generación de empleados haciendo énfasis sobre su deficiente capacitación tal y como lo muestra el siguiente testimonio:

A la gente la metieron a la brava a que conociera unos procesos de los sistemas, que si hubiera habido formación, pero no hubo formación para eso, sino: tome este computador aquí hay un software con estas cosas, y venía una persona y en dos días le decía esto es por acá, cuando vaya a pedirle esto teclee acá... Y uno venía de maquina de escribir. Pero la tecnología no era tan alta. Cuando vino la tecnología la gente sale corriendo, porque se asustaron y no hubo formación... Entonces obviamente como no podían sacar a todo el mundo, cogían a dos o tres personas de la oficina, entre los más nuevos y jóvenes, que eran las que iban a conocer el nuevo sistema, y supuestamente iban a ser el apoyo para la oficina, pero después de que yo aprendo el sistema y tengo que atender clientes, yo no me voy a poner a enseñarle a nadie, porque el tiempo no me da para eso... Entonces si a uno lo ponen a meter, en una oficina, 200, 500, 1.000, hay oficinas pequeñas que tienen 5.000 chequeras, meterlas, procesarlas, documento por documento, y uno no conoce el procedimiento, uno se pregunta ¿entonces qué hago? Yo quiero morirme, y salgo corriendo del banco (entrevista N° 33).

Sin embargo, al cabo de unos meses, algunos empleados se las ingenieron para aprender los procedimientos introducidos. Otra estrategia para



presionar al retiro de los empleados antiguos, fue el quitarles actividades sin dejar de exigirles el cumplimiento del horario y su presencia en las oficinas, buscando con ello que la espera los hiciera sentirse inútiles y, en medio del desespero, negociaran su retiro. A este dispositivo de presión los trabajadores le dieron el nombre de 'banca calentativa', y es reconstruida en el siguiente pasaje de la versión de un entrevistado que, pese a referirse a Bogotá, fue aplicada en el conjunto del país, y conocida con el mismo término:

En la oficina central en Bogotá, había un sofá de cuero negro, donde cabían cinco personas, no tan cómodamente, pero sí cabían cinco personas. Entonces inicialmente era un sitio de espera mientras lo ubicaban para que se trasladara para otra oficina. Después cuando aparece lo de la banca calentativa, era que las personas ya no cabían ahí, tenían que turnarse para sentarse, porque no podían traer más sofás, porque el espacio era pequeño... Entonces esa era la silla donde había que turnarse la sentadita también, y también la acción de entrar y salir, pero en cualquier momento lo podían llamar, entonces había que estar pendiente, porque habían amenazado de que lo iban a obligar: entonces lo llaman, vea no se vaya porque por ahí de pronto hay algo. Entonces la persona con la esperanza de que lo llamaran, se quedaba ahí en esa área, en ese movimiento... Hubo gente que estuvo seis meses sentada ahí, todo el día cumpliendo horario, leyendo el periódico, un libro y yendo a almorzar y volviendo a sentarse ahí... Mucha gente decidió arreglar con el banco, entrar y decir: mire doctor yo quiero que me dé una posibilidad de negociar... Él mismo se sentía inútil, y la persona lograba negociar.

Pero un día y esto lo hizo Hugo Sánchez, lo mandaron a la banca calentativa, y el ya sabía como era el maní allá, y entonces le puso una tutela al banco por el derecho al trabajo y se ganó esa tutela y se acabó la banca calentativa en 1995 (entrevista N° 33).

Ante estas estrategias, Sintrabancol no realizó acciones de reclamo o de protesta, y simplemente registró los hechos de forma pasiva, pese al

dramatismo de la reducción del personal antiguo, en su mayoría afiliados al sindicato. Las formas de resistencia fueron de carácter individual, lo cual, de paso, facilitó a la gerencia seguir diseñando y poniendo en práctica otras estrategias para reducir la antigüedad del personal, tal y como lo desarrollo después de que la estrategia de temor a la tecnología y de la ‘banca calentativa’ se habían agotado.

Apoyándose en las consecuencias de la multifuncionalidad, y en la reducción de personal en las oficinas (para 1995, tenía un promedio de 21,6 empleados de oficina,<sup>71</sup> en comparación con 1994, que era de 24), el banco vio la posibilidad de nombrar a empleados antiguos como supernumerarios y comenzó a pasarlos de oficina en oficina, y como todos los cargos estaban copados, terminaban ubicándolos en el archivo, último cargo en el escalafón del banco. En otros casos se los colocaba en puestos que el banco iba a suprimir o en áreas que serían liquidadas (entrevista N° 33). De esta manera los trabajadores que habían resistido las presiones y estigmatizaciones anteriores y que no se querían ir del banco, quedaban inhabilitados ante los requisitos para los nuevos cargos (entrevista N° 1 y 33).

De otra parte con la administración de los Gilinski, se adelantará un proceso de flexibilización externa, a través de la contratación por outsourcing para cargos definidos como no propios de la operación bancaria, o también conocidos como “de apoyo”, tales como la vigilancia, la mensajería, el aseo, la cafetería, el transporte y el mantenimiento de locales. Estos recortes de personal fueron vistos con preocupación por la dirigencia sindical, toda vez que los afectados eran sindicalizados; sin

---

<sup>71</sup> En 1995 el banco contaba con 5.395 empleados y 249 oficinas (Banco de Colombia, 1996).

embargo, frente a ellos no se fue más allá de las denuncias en los medios de Sintrabancol (entrevistas N° 1, 3 y 7).

Todas estas acciones se tradujeron en un drástico recorte de la plantilla. Los Gilinski, después de haber recibido una nómina de 6.019 empleados, en 1995 la habían reducido en un 10,4%, pasando a 5.395 trabajadores (Banco de Colombia, 1996).

Las características de edad en 1995 eran las siguientes: 43,6% entre los 35 y 49 años, el 39,3% entre los 25 y 34 años, el 12% entre los 18 y los 24 años, y sólo un 5,1% es mayor de 49 años. Las de la antigüedad, son las siguientes: el 39% tiene entre 0 y 5 años, el 13% entre 5 y 10 años, el 12% entre 10 y 15 años, el 19% entre 15 y 20 años, el 11% entre 20 y 25 años, el 5% entre 25 y 30 años y 1% más de 30 años (Banco de Colombia, 1996).

Esta distribución de edades y antigüedad nos muestra alta proporción de éstos que ingresaron a partir de 1990 (39%), y es de presumir que el 12% de empleados entre 18 y 25 años de edad, y una porción importante del 39,3% de los que tenían entre 25 y 34 años de edad, fueron los que ingresaron en el primer lustro de la década de 1990. Así el recambio de la plantilla hacia una más joven, y según los testimonios con una creciente proporción de los que ingresaba con aspiraciones de desarrollar carreras universitarias y o con ellas en curso (entrevistas N° 1, 3, 7 y 33).

También se observa la agresividad del banco hacia los trabajadores antiguos, en la distribución por régimen prestacional de los empleados. En las cifras de 1995 los trabajadores bajo la Ley 50 ascendían al 61%, 2% tenía salario integral, y el restante 37% estaba conformado por empleados antiguos que se encontraban aún cobijados por el antiguo régimen de cesantías. Al respecto hay que señalar del mismo informe, que entre 1994 y 1995, se redujo en un 22% el número de empleados bajo ese régimen.

Para lograrlo, la administración Gilinski, desarrolló una estrategia para negociar este reglón de forma individual, consistente en generar temor sobre la inminencia del despido en caso de no negociar, pero a la vez asignándoles a los gerentes de oficina la tarea de convencer a los empleados de hacerlo, tal y como se lee en el siguiente testimonio:

El banco engatuzaba a la gente, se volvieron muy formales, se sentaban incluso con la gente en las oficinas a tomar aguardiente, en ambientes de mucha camaradería, y en esos ambientes terminaban tocando el tema de acogimiento a la Ley 50, y en medio de tanta amabilidad, de tanta camaradería trataban de seducir a la gente para que al lunes siguiente terminarán firmando el documento de acogimiento a la Ley 50... Era una combinación, de generar un pánico por el correo de las brujas de que el que no se acoja a Ley 50 lo van a despedir, pero también había una actitud amable de parte de la administración para tratar de seducir a la gente para que se acogiera... (entrevista N° 33).

Para el momento de la venta de acciones al Grupo Empresarial Antioqueño en 1997, el número de empleados ascendía tan sólo a los 4.500,<sup>72</sup> representando una disminución de la plantilla en un 25,2% con respecto al momento de la reprivatización. Y a pesar de estos drásticos cambios en la plantilla de personal y de la acogida de muchos trabajadores a negociar la retroactividad de las cesantías, las negociaciones colectivas entre el Banco de Colombia y Sintrabancol, se desarrollaron sin sobresaltos aunque con mucha tirantez (entrevista N° 1, 3, 7 y 33). No hubo cambios sustanciales en la convención colectiva y Sintrabancol se logró reconstruir e, incluso, pasar de 2.794 afiliados en 1992, a 2.981 en 1996,<sup>73</sup> y esto cuando el banco había reducido su personal a 4.500, representando una tasa de sindicalización del 66,2%. Y según el testimonio de los dirigentes

---

<sup>72</sup> Periódico Voz, 5 de noviembre de 1997, p. 10.

<sup>73</sup> Datos del Censo sindical de la ENS.

sindicales, los afiliados se sentían identificados con la organización sindical, y cuando se hacían asambleas la convocatoria tenía gran recepción y había discusión sobre la problemática laboral (entrevista N° 3, 7 y 33).

Sin embargo, el corto lapso de la administración de los Gilinski profundizó la unilateralización de aspectos claves para las relaciones laborales, que ya se habían iniciado con la administración estatal del banco, tales como la flexibilidad funcional y numérica, la intensificación del trabajo —y las previsible consecuencias sobre la salud ocupacional de ésta—, la recalificación de los empleados para asumir el cambio tecnológico, las presiones para los retiros de los empleados antiguos y la negociación individual de la retroactividad de las cesantías, así como la pérdida de la cláusula de estabilidad y la consagración por convención de 1992 de lo previsto por la Ley 50 de 1990 para los despidos sin justa causa.

Después de lograr esta discrecionalidad de la empresa en aspectos neurálgicos de las relaciones laborales tras el proceso de reestructuración de la primera parte de la década de 1990, a una administración del banco interesada en vender buena parte de sus acciones, no le convenía elevar el conflicto con un sindicato que contaba con una amplia membresía, buscando eliminar otros puntos de la convención colectiva, pese a que era su deseo. Y de esta forma podía realizar su negocio de venta de acciones al mostrar a un sindicato, sino derrotado, sí muy golpeado, esto de cara a las nuevas reestructuraciones que exigiría el banco en un contexto de cambios incesantes en la banca.

### ***5.1.3 1997 a 1999: transición de dos marcos de relaciones laborales hacia su unificación***

En un proceso iniciado en agosto de 1997 con la compra del Banco de Colombia por el BIC —de propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño—, se va a crear una nueva entidad bancaria llamada Bancolombia, en abril de 1998, convirtiéndose en el primer banco por activos del país, sumando 336 oficinas, una red de 449 cajeros electrónicos y el más amplio portafolio de servicios de la banca colombiana. Para comprender de mejor manera la perspectiva del Grupo Empresarial Antioqueño de adquirir el Banco de Colombia observemos su relación histórica con la banca.

A finales de la década 1970 se crea el grupo (aunque en aquel entonces era más conocido como Sindicato Antioqueño o Grupo Suramericana), como respuesta del empresariado de la región de Antioquia a las condiciones de la competencia monopolista de entonces, que estaba significando que capitales de otras regiones del país se tomarán el control accionario de importantes empresas antioqueñas. La estrategia consistió en proteger unas empresas con otras haciendo cruces de acciones entre éstas. Esto conllevó a que con el pasar de los años, los accionistas tradicionales y familiares de las sociedades anónimas antioqueñas hicieran el tránsito hacia accionistas corporativos (Silva, 2006: 125; Betancur, Urán y Steiner, 2001).

Para el periodo del inicio del grupo, éste contaba en el sector financiero con los bancos Comercial Antioqueño (Bancoquia) y el BIC —en este participaban otros grupos financieros como Ardila Lülle, dueño ya de las empresas de refrescos de origen antioqueño, Postobón, además de otras como Lux y Colombiana, y el grupo Corona, monopolista de la loza y la cerámica—, el conjunto de compañías Suramericana de Seguros, Capitalización y Fondos Mutuos, la Corporación de Ahorro y Vivienda

Conavi, alguna participación en Inversiones Aliadas, Seguros La Unión, Capitalizadora Bolívar y las corporaciones financieras Suramericana, Finagrícola y Nacional, en la cual participaba el Grupo Morgan de los Estados Unidos y otros extranjeros (Silva, 2004: 123).

En la década de 1980, Bancoquia pasa al control del Grupo Santodomingo, y en 1996 es comprado por el Banco Santander de España. Y el BIC se convertirá en la punta de lanza en la banca del Grupo Empresarial Antioqueño, y será el que adquiera al Banco de Colombia en 1997. El BIC había sido fundado en 1944 por un grupo de industriales y comerciantes de Medellín, en una época en que la segunda guerra mundial había dificultado las operaciones con proveedores y acreedores del exterior por intermedio de bancos extranjeros (Silva, 2004: 162), y hasta el momento de su fusión con el Banco de Colombia, se había orientado fundamentalmente al financiamiento de empresas industriales y comerciales, y a un público de clase media alta y alta (entrevista N° 1, 4).

El cambio hacia el modelo neoliberal ya insinuado desde finales de la década de 1980 ha significado que el GEA, ante la estrechez del mercado interno, adopte la estrategia de orientar sus principales empresas hacia países andinos y del Caribe y a Estados Unidos, en el llamado ‘mercado de los hispanos’. Además, el incremento de la competencia presionó en el sentido de aceptar nuevos socios, y por problemas de caja liquidar varias inversiones no esenciales. Para completar su estrategia de ampliación y supervivencia el grupo ha decidido concentrarse en cinco áreas o unidades básicas de negocios: cemento, alimentos, banca, seguros y comercio al detal,<sup>74</sup> pasando así de ser una ‘maraña empresarial’<sup>75</sup> a un ‘holding

---

<sup>74</sup> Para mediados de 2003 el 48% del portafolio de Suramericana de Inversiones (matriz de inversiones del GEA) estaba en instituciones financieras, incluidos los bancos Bancolombia y Conavi, 19% en cementeras y empresas del carbón, 17% en seguros y

especializado'. En la actualidad una tercera parte de sus ingresos proviene del sector financiero, una cuarta parte del comercio, casi el 15% de los alimentos, 6% de cemento y carbón, otro 6% de los seguros, 5% de los textiles y 2% de la seguridad social (Silva, 2004: 126ss).

En el proceso de adquisición del Banco de Colombia el grupo compró a los Gilinski el 51% del Banco de Colombia.<sup>76</sup> Esta transacción no deja de tener un lado oscuro, al insinuar que de la “asociación” entre los Gilinski y el GEA, el ganador sea éste último, y con ello no sólo se ‘sacó la espina’ que tenía desde la década de los setenta, cuando el Banco de Colombia, junto con otras entidades del llamado Grupo Grancolombiano, fue utilizado por Jaime Michelsen Uribe para intentar tomar bajo su control absoluto algunas empresas del grupo, sino que, además, la sede del banco se trasladó a Medellín y quedó como presidente el antioqueño Jorge Londoño Saldarriga, quien había sido presidente del BIC y es una de las cabezas visibles en ascenso dentro del grupo. En abril de 1998 se protocolizó la fusión y se llamó a la nueva entidad Bancolombia, quedando bajo el control del GEA, con una participación minoritaria de los Gilinski (Beccassino y Jimeno, 2002).

La fusión significa la integración de 264 oficinas del Banco de Colombia distribuidas en todo el país, con un total de 4.500 empleados, y de 100

---

seguridad social, 10% en el sector alimentos, 2% en comercio, 2% en textiles, 1% en servicios y el restante 1% en otras actividades (Silva, 2004: 156)

<sup>75</sup> El GEA era un grupo que desde sus inicios basado en una gran diversidad de negocios, cuya rentabilidad estaba asociada al marco otorgado por el modelo de sustitución de importaciones, pues pese a estar presenta en varios mercados nacionales pequeños, estos eran cautivos (Silva, 2004: 124)

<sup>76</sup> Lo que significa, de acuerdo con cálculos de Julio Silva Colmenares, cerca de \$ 200.000 millones más de lo que tuvo que pagar en su momento, al gobierno, cuando privatizó al Banco de Colombia (Silva, 2004: 163).



oficinas del BIC con 3.500 empleados<sup>77</sup> (Ortega, 2004: 153s). Y en términos de afiliación sindical, el sindicato procedente del Banco de Colombia, Sintrabancol contaba con 2.981 afiliados,<sup>78</sup> y el del BIC, que pasó en 1997 de ser el sindicato de empresa Asociación de Empleados del BIC (Adebic) a integrarse al sindicato de industria UNEB, con una membresía de 1.399 sindicalistas,<sup>79</sup> afiliando entre los dos al 52% de los empleados del nuevo banco. Al no permitirse en Colombia la coexistencia de dos convenciones en una misma entidad, no producirse jurídicamente la fusión de las dos entidades bancarias sino hasta abril de 1998, las diferencias existentes entre las dos convenciones y los enfoques de ambos sindicatos, retardó hasta noviembre de 1999 la firma de una convención colectiva unificada que rigiera la contratación colectiva en Bancolombia. Entre tanto ambos sindicatos negociaron sus últimas convenciones de forma separada, ante el vencimiento diferenciado de ambas antes de la fusión efectiva de Bancolombia en abril de 1998, a la vez por parte de los sindicatos buscaban acuerdos para llegar unificados a una mesa de negociación, y la administración del banco emprendía una serie de medidas en virtud de la fusión que repercutirían directamente en las relaciones laborales, en especial con los trabajadores y el sindicato que procedía del la red del Banco de Colombia.

Pese a que entre agosto de 1997 y abril de 1998 la personería que operaba era la del BIC, éste accedió a negociar con los dos sindicatos por aparte en las fechas estipuladas de las respectivas convenciones que traían, pero con el compromiso de que ambas harían converger la terminación de la vigencia de las nuevas convenciones. En primer término negoció con Sintrabancol en octubre de 1997 y posteriormente con la UNEB en enero

---

<sup>77</sup> *Voz*, 5 de noviembre de 1997, p. 10.

<sup>78</sup> Datos del Censo sindical de la ENS.

<sup>79</sup> Datos del Censo sindical de la ENS.

de 1998, en función de unificar las dos convenciones que serían negociadas en octubre de 1999.

Si bien no hubo grandes modificaciones en las dos convenciones, ambos sindicatos se encontraban ante una nueva situación, y aún entre ellos existían importantes dificultades para ponerse de acuerdo de cara a una negociación y un trabajo en las oficinas en común.

En el caso de Sintrabancol los dirigentes sindicales al hacer el contraste entre las dos administraciones, evaluaban la fusión como un cambio brusco en la relación con los nuevos propietarios, considerando que estaban ante un proceso de ‘deshumanización’ y de imposición ‘autoritaria’ de parámetros de relaciones de empleo. Según los dirigentes sindicales de Sintrabancol para entonces, con la anterior dirección del Banco de Colombia, “había un trato más humano y de mayor respeto por el trabajador, no se notaban jerarquías con los jefes, la relación con los gerentes y subgerentes era de amistad, al punto que, incluso, los subgerentes estaban afiliados al sindicato”.<sup>80</sup> Ahora en el proceso de fusión hacia Bancolombia se estaba imponiendo a los empleados provenientes de la red del Banco de Colombia, diferentes facetas de las relaciones de empleo procedentes del BIC, como reglamento interno de trabajo, horarios, normas sobre el vestir, el pasar de una jornada de 40 a 48 horas semanales (entrevistas N° 1, 3 y 33) (Ortega, 2006: 128s). Incluso de los testimonios se deduce lo importante que era para los trabajadores del Banco de Colombia, la tradición de celebración del “día de la secretaria”, los cumpleaños de los empleados, la fiesta de fin de año, abolidos con la fusión (entrevista N° 1 y 33). También el caso de los trabajadores del Banco de Colombia en Bogotá, fue una gran pérdida el club de

---

<sup>80</sup> Este es un extracto de una entrevista citada en la investigación realizada por Magda Ortega sobre Bancolombia (Ortega, 2006: 128).

trabajadores y la Fundación Colombia,<sup>81</sup> borradas de un plumazo por la administración del GEA (entrevista N° 33).

En cuanto a los trabajadores sindicalizados procedentes del BIC, y que se habían agrupado en Adebic hasta 1997, cuando después de muchas deliberaciones y en buena parte presionada por la desventaja frente al banco y al otro sindicato en el que iba a quedar tras la fusión BIC-Banco de Colombia, decide fusionarse con la UNEB. Adebic surgió en 1961 como un sindicato de negocios, pero en la década de 1970 se tornó en un sindicato clasista, con la hegemonía de corrientes maoístas, que desarrollaron una relación bastante antagonista con el banco durante las décadas de 1970 y 1980, pero para finales de la segunda y en la década de 1990 hasta la fusión de BIC-Banco de Colombia, construyó unas relaciones laborales de cooperación con el banco, aunque no ausentes de conflictos, por las desconfianzas mutuas (entrevistas N° 2, 4 y 32). El centro de la atención en los efectos que la reestructuración del BIC iniciaba a mediados de la década de 1980, venía generando entre los trabajadores, en especial en los temas de la promoción de las carreras bancarias y de la salud ocupacional, hizo que el sindicato le diera mucha fuerza a su participación en los comités paritarios de escalafón y salud ocupacional, logrando en el primero influencia sobre las condiciones de trabajo, los ascensos, la calificación de los cargos, la negociación de propuestas del sindicato sobre los cargos a suprimir —para amortiguar los

---

<sup>81</sup> Los entrevistados recuerdan que en el Club de Empleados del Banco de Colombia, los trabajadores iban los fines de semana a tomar una cerveza, a jugar billar u otros juegos, a esparcirse. Y que incluso era tan ‘bonito’ el club que se prestaba para que los empleados fueran con sus familias a celebrar matrimonios, cumpleaños. Igualmente la Fundación Colombia era muy apreciada por los trabajadores, pues allí se impartían cursos para los trabajadores y sus familias en artesanías y desarrollo de habilidades técnicas (entrevista N° 33).

impactos de los cambios y reestructuraciones—, y en cuanto a la salud ocupacional sería pionero en el primer lustro de la década de 1990, dentro del sindicalismo bancario, en identificar los riesgos sicosociales ocasionados por la automatización del trabajo y la alta intensificación del trabajo impuesta a los trabajadores bancarios tras la orientación de los bancos hacia el área comercial y los planes de mercadeo y gestión comercial (más conocidos en el banco como planes de gestión) basados en metas de ventas para un número creciente de empleados (entrevista N° 4). Estos planes de gestión iniciaron en el BIC en 1993, en tanto que en el Banco de Colombia no existían para el momento de la fusión (entrevista N° 32). Sin embargo, este punto de los planes de gestión, introducido de forma unilateral por el banco, traía consigo un elemento central para las relaciones laborales, cual era el de la bonificación por rendimiento (entrevista N° 32), y el mismo sindicato empezaba a sentir que se lo estaba desplazando en la decisión de un tema muy sentido para una cada vez mayor proporción de los empleados (entrevista N° 2 y 4).

Adebic logra sostener su política de buscar incidir en los efectos de la reestructuración, a cambio de disminuir el nivel de conflictividad con el banco. Por su parte el BIC desde inicios de la década de 1990 implementará en cabeza de la gerencia nacional de personal —desde entonces y hasta la fecha de realización de esta investigación en Bancolombia, aunque su cargo en el nuevo banco es el de vicepresidencia de gestión humana— el abogado Jairo Burgos de la Espriella, una política de generación de espacios permanentes de concertación con el sindicato, creando en 1993 el escenario de reunión mensual entre el sindicato y la empresa denominado Agenda laboral, donde se tratan los distintos temas de problemática de los empleados (entrevista N° 32), aunque sin definirse como un escenario decisorio, sino informativo y deliberativo (entrevista N° 4).

Adebic venía discutiendo desde el ingreso de Sintrapopular y Sintrabanca —cercanos a aquel por su concepción clasista— en 1991 a la UNEB, la posibilidad de ingresar a este sindicato de industria, previendo los impactos y fusiones que de hecho se iban a presentar en la banca colombiana en el segundo lustro de la década de 1990, y en especial en un banco de un grupo económico como el GEA. Pero la decisión se había detenido por las objeciones que distintos dirigentes sindicales colocaban al hecho de que en la UNEB hicieran presencia varias corrientes políticas, en permanente disputa burocrática, por comisiones de trabajo, permisos sindical y el manejo de las negociaciones de las convenciones colectivas. Pero en 1997 cuando se anuncia la fusión, no sólo ven como una amenaza el hecho de que el banco tendrá mucho más poder para desplegar nuevos procesos reestructurados cada vez de forma más unilateral, sino que también calculaba que el otro sindicato de base podría negociar sin necesidad de hacer un acuerdo con Adebic, puesto que reuniría al 37% de los sindicalizados, estando por encima de la tercera parte exigido por el Código Sustantivo del Trabajo, para poder hacer una negociación en nombre de todos los trabajadores. La única salida era fusionarse al sindicato de industria más cercano a su concepción, y de esta manera dentro del marco de la misma ley, el sindicato de base así fuera mayoritario y tuviera más del 33% de los sindicalizados, se veía obligado a realizar un acuerdo, en este caso con la UNEB para negociar con la empresa. Por la misma naturaleza de fragmentación política en la UNEB, los antiguos dirigentes de Adebic se propondrán controlar el comité de empresa de Bancolombia dentro de la UNEB, lográndolo hasta el 2006 y denominándose políticamente como Colectivo Sindical Ideas, convirtiéndose en un grupo político más en pugna al interior del sindicato. La iniciativa de Adebic antes de 1997 y del comité de empresa de Bancolombia en la UNEB después de 1997, de negociar algunos efectos de

la reestructuración, resulta exagerado caracterizar a este sindicato como de sindicato de producción, que lucha por el control del proceso de trabajo (De la Garza, 1994: 40ss), pero tampoco podemos decir que se transformó de sindicato clasista en sindicato de negocios que busca moderar los efectos sobre el bienestar laboral de la reestructuración productiva. A nuestro juicio se trata de un sindicato clasista de concertación, pues a pesar de que abandonó sus antiguas tácticas de confrontación y de que no considera a las luchas a nivel de los procesos de trabajo como burguesas o reformistas al estilo del sindicalismo clasista (De la Garza, 2001b: 250 y 255) clásico, si mantiene la idea de construcción de un partido político que busque la abolición del trabajo asalariado y el socialismo, donde el sindicato cumple la función de enarbolar un programa mínimo, y el partido un programa máximo (Ferrarrotti, 1990: 2s). Es por esto que este sindicato específica en su renovación del sindicalismo clasista en términos de implementar prácticas de concertación, en parte facilitadas por la actitud del banco hacia las relaciones laborales y ante una situación desfavorable en la correlación de fuerzas con la administración del banco.

A la vez en Sintrabancol desde su asamblea de 1996, la diferenciación entre la corriente clasista y la sociopolítica se centró en la disputa por el ingreso o no a la UNEB. Los sociopolíticos defendían el ingreso como sindicato de industria, donde además de haber corrientes afines a las existentes en Sintrabancol, se presentaba como una opción de respuesta más coherente y contundente frente al agresivo proceso de adquisiciones y fusiones, donde intervenían bancos transnacionales, y ante la cual el Banco de Colombia estaba expuesto, en un ambiente que auguraba una mayor concentración de la propiedad y poder de los banqueros frente a los sindicatos (entrevista N° 1 y 3). Entretanto los clasistas, sin atacar los argumentos de la necesidad de un sindicato de industria, argumentaban que la fragmentación política de la UNEB, impedía tener la suficiente

unidad para llevar a cabo una negociación en el conjunto del sector bancario, tal y como precisamente había propuesto la UNEB en 1997 con el respaldo de Sintrabancol, sin que lograra concretarse (entrevista N° 7) por el desconocimiento de los banqueros de la posibilidad de una negociación de industria, y por el debilidad del sindicalismo bancario. Ya para este momento Sintrabancol se caracterizaba como un sindicato clasista de confrontación, para diferenciarlo del comité de empresa de Bancolombia de la UNEB, puesto que este también como su contraparte de la UNEB se ha preocupado por negociar los efectos de la reestructuración productiva, sin considerar que esto corresponda a una actitud burguesa o reformista, pero sí manteniéndose con tácticas de confrontación frente a las relaciones laborales, acompañadas de un respaldo a organizaciones políticas de izquierda radical a los que considera vanguardias a los cuales los sindicatos sirven de auxiliares en su tarea revolucionaria (Ferrarotti, 1990: 2s).

Sin embargo construir un acuerdo entre Sintrabacol y la UNEB para negociar con Bancolombia no fue una tarea fácil. En buena medida por la percepción contrapuesta que existía entre trabajadores y dirigencias sindicales procedentes de uno y otro banco. Entre los empleados, a quienes venían del anterior Banco de Colombia se los señalaba de ‘peleadores y conflictivos’, y a los procedentes del BIC se decía que ‘se creen de mejor familia’ (Ortega, 2006: 134 y entrevista N° 33), generando en las oficinas situaciones de conflicto entre los trabajadores al momento en que se iban entrecruzando en las sucursales. Por parte de los sindicatos, Sintrabancol veía a los dirigentes de la UNEB procedentes de Adebic muy proclives a las políticas del banco<sup>82</sup> (entrevistas N° 1, 3 y 33), y a su vez

---

<sup>82</sup> Incluso como un punto de diferenciación importante, dirigentes de Sintrabancol anotan que en tiempos de negociación colectiva en el BIC se les ofrecía a los

estos últimos consideraban que con Sintrabancol era muy difícil establecer una estrategia común de negociación por su predisposición a la confrontación (entrevista N° 2 y 4). Dos culturas sindicales diferentes sin empatía entre sí, tal y como lo recrea una dirigente de Sintrabancol:

Tenerse que relacionar las dos organizaciones sindicales, no fue fácil, fue un proceso bastante difícil, y obviamente de inicio de rechazo, de repulsión total. Donde teníamos que ir a una mesa de negociación y tener que manejar cosas, pero sabíamos que no había empatía. Nos tocaba en escenarios pero no teníamos muchos puntos de identidad y de encuentro. Éramos completamente antagónicos (entrevista N° 1).

Si bien ambos sindicatos se reclamaban del campo del sindicalismo clasista, habían construido relaciones laborales de procedencia diferente con sus respectivos bancos. En el caso de Adebic, se habían constituido relaciones laborales de cooperación con conflictividad, mientras que Sintrabancol unas relaciones laborales conflictivas, que se dramatizaban con los nuevos propietarios, mientras para los dirigentes del extinto Adebic, ahora en la UNEB, optaron por tratar de mantener el esquema de relaciones que traían del BIC.

Del lado del GEA se propuso avanzar en una ofensiva intensa y a mediano plazo para fusionar y transformar las relaciones laborales, utilizando como plataforma giratoria de su estrategia la entronización de una cultura organizacional diseñada para la creación del nuevo banco, articulada a una serie de prácticas de GRH. Y esto en momentos en que se vivía en Colombia la crisis financiera que va de 1998 a 2001, y que afectara fundamentalmente a la banca oficial, los bancos privados pequeños, las

---

trabajadores una bonificación si el conflicto se solucionaba en la etapa de arreglo directo, frente a lo cual la dirigencia de Adebic no hacía mucha resistencia, y de esta manera se renunciaba al recurso y derecho a la huelga (entrevista No 3 y 7).



corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento comercial y las cooperativas financieras. Aunque entre dichas entidades no se encontraba Bancolombia, sí significaba una retracción del mercado financiero y reducción de ganancias durante el periodo para un banco que pretendía colocarse de forma indestronable a la cabeza de la banca colombiana. En virtud de esta circunstancia la dirección del banco se propone una reducción de personal en 1.500 empleados, plan que sólo implementara a partir de 1999 (entrevista N° 32), cuidando no intensificar la conflictividad con trabajadores y sindicatos, y a la vez permitiendo avanzar en su programa de cultura organizacional programado para realizarse en dos años, bajo la denominación de ‘transformación cultural’.

En agosto de 1997 se inicia el proceso de ‘transformación cultural’, con base en un equipo mixto de funcionarios del Banco de Colombia y del BIC, que diseñó un programa de capacitación para el conjunto de los empleados, que será impartido a partir de la fusión en Bancolombia desde 1998 y hasta finales de 1999. El programa se realizará subdividiendo al conjunto de empleados de todo el país en cuatro regiones, y cada semana durante los dos años se hacían talleres de cuatro días con grupos de veinte a veinticinco empleados en cada región. Estos talleres se realizaban en concentraciones por fuera de los lugares de origen, bajo la modalidad denominada por el equipo orientador, de ‘entrenamiento a campo abierto’, donde se realizaban una serie de ejercicios en grupo, sobre los patrones de la cultura organizativa, la visión, la misión, tratando de arraigar el sentido de pertenencia y dando énfasis al trabajo en equipo dentro del banco, tomando como equipo básico a los funcionarios de cada una de las sucursales. Posteriormente en plenaria se socializaban las formas de llevar lo propuesto por los talleres en la vida en el trabajo y en la familia. Y al final de los dos años habían pasado por los talleres 7.000 empleados (entrevista N° 32).

El proceso de ‘transformación cultural’ era para la alta dirección del banco, la herramienta fundamental de la fusión, y en dicha perspectiva le otorgó a Jairo Burgos de la Espriella antiguo gerente nacional de personal del BIC, la dirección del proceso de fusión, pero ahora encargándole el nuevo cargo creado en Bancolombia, la vicepresidencia de gestión humana, que ya en su nombre designa el mayor nivel jerárquico y la adopción más decidida del enfoque de la GRH.

El involucramiento de las distintas categorías de la gerencia y los empleados en la capacitación de la ‘transformación cultural’, siguió la siguiente ruta: en primer lugar la alta dirección, conformada por el presidente y los vicepresidentes, con el propósito de sensibilizarlos frente al nuevo enfoque y el proceso, y según uno de los impulsores del proceso, el gerente de relaciones laborales Enrique González Bacci (que depende de la vicepresidencia de gestión humana), fueran “consistentes con lo que dijéramos en el taller y lo que el empleado encontrara cuando llegara a su rutina diaria” (entrevista N° 32). En segundo lugar se invitó al taller a los sindicatos, para que “conocieran en qué se está metiendo el banco” (entrevista N° 32), para luego bajar a gerentes de áreas y gerentes de sucursales, hasta llegar por último al grueso de los empleados. Y que según González Bacci:

Hoy que han pasado ya diez años de ese taller, la gente lo sigue recordando como algo de mucho aporte, y creemos que eso facilitó en gran medida el afrontar ese proceso de cambio que iba a afrontar la gente producto de esa integración (entrevista N° 32).

Pero más allá de la operativización del proceso, de su cobertura, la pretendida legitimidad de la ‘transformación cultural’, nos corresponde identificar las connotaciones de los discursos que se entretajeron alrededor de este proceso, no sólo como preparación e implementación de

un proceso de fusión, sino en la perspectiva de la apertura de otra reestructuración para adecuar el banco a la exigencia de ser el primero del país, en momentos en que habían ingresado dos fuertes de la banca europea como lo eran los españoles el BBV en 1996 y el Banco Santander en 1997.

La ‘transformación cultural’ pretende dar los primeros pasos hacia la conformación de una cultura organizacional, que a su vez se inscribe en un programa más amplio de implementación de la gestión de la mano de obra en el banco a través del enfoque de la GRH, entendida como un mapa, un modelo o una teoría según los diferentes autores, que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas con cierta utilidad económica (Quiñones, 2004a: 152). La GRH influenciada fundamentalmente por la psicología surgió en la década de 1980, como una propuesta alternativa a la ‘administración de personal’, en momentos de expansión de las tesis del toyotismo, la difusión del modelo norteamericano del *management for objectives*. En esta perspectiva por contraposición a los esquemas jerárquicos, de bajo estímulo a los trabajadores, se considera importante y de utilidad para las empresas, animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de recompensas tales como retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño, gestión de carreras y otras técnicas de GRH. Articulándose a esta perspectiva se presentan los conceptos de gestión por competencias, y ‘cultura corporativa’ o ‘cultura organizacional’ (Quiñones, 2004a; Regina, Kitay, Baethe, 1999; Gospel y Pendeton, 2003; Pérez, 1993; Huselid, 1995; Miguelez, 1996; Martín 1995).

Si bien en el BIC ya existían rasgos de GRH, en Banco de Colombia pese a la reestructuración en tecnología y orientación de la organización del

trabajo hacia la multifuncionalidad en el área comercial, y se empezaban a introducir algunas prácticas de mejoramiento continuo en ésta área, se traía un enfoque de administración de personal. Con la preeminencia de la transformación cultural en la fusión que creó a Bancolombia, se redimensionaba la importancia central que se le otorgaba al recurso humano como ventaja competitiva en el sector bancario —que ya se traía de Banco de Colombia y del BIC—, tal y como lo plantea el gerente de relaciones laborales:

Los servicios que se presentan en el sector son similares, fácilmente copiables y suficientemente eficientes para ser competitivos. Donde está la diferencia, básicamente es en la gente, en la atención que dé, en la asesoría, en la amabilidad, la cortesía y eso sólo es probable en la medida en que se tenga un equipo humano trabajando en condiciones apropiadas y adecuadas, que se sienta a gusto con el trabajo, con las instalaciones físicas y con la relación. Que vea posibilidades de desarrollo, que desarrolle sentido de pertenencia con la institución y eso sí es una ventaja competitiva que no copia ninguno de la noche a la mañana, porque el producto no lo puede copiar cualquiera (entrevista N° 32).

En la estrategia para orientar la cultura organizativa del banco se parte de desarrollar un perfil de directivo líder, denominada “gerencia mentora”, definida como el modelo directivo de acompañamiento, donde el jefe lo es de un equipo y, de otro lado, un modelo de gestión por competencias que consiste en identificar las capacidades y habilidades, actitudes y comportamientos individuales con el propósito fundamental de buscar el equilibrio entre la persona y el cargo, para un mejor desempeño laboral de acuerdo con los intereses del banco. Esto se expresa en palabras del gerente de relaciones laborales de la siguiente manera:

Se empezó a trabajar con los jefes: miren ustedes como pueden trabajar entendiendo que no todos los empleados son iguales, cada quien tiene sus fortalezas y sus debilidades, buscando el desarrollo integral de todos los

empleados, no velando solamente en el cumplimiento de las labores propias de la función diaria... Si uno quiere desarrollar un estilo de liderazgo como el que queremos, el primer elemento es que haya confianza en las relaciones y se va construyendo día a día, poco a poco, no se decreta, entonces empezamos a buscar que los jefes generaran confianza con su equipo. Entonces se empezó por identificar cuáles son las necesidades del equipo, qué es lo que mueve a esa persona y eso es meterse a explorar en el ser de la persona para entender cuando yo estoy hablando con usted. Generar química o empatía, para generar esa confianza, entonces se les pidió identificar su estilo social, o sea identificar si es un empleado analítico, emprendedor, afable y de acuerdo a eso uno va identificando cómo entra y cómo va construyendo la relación con ellos (entrevista N° 32).

Para los dos años del programa de transformación cultural, se crea el slogan “remando todos para el mismo lado” (Ortega, 2004: 126), que buscaba que todo el personal se preparara para el objetivo<sup>83</sup> de convertir a Bancolombia en un banco que prestara “bajo el mismo techo” una gran variedad de servicios, en el horizonte de la banca universal, mientras que las competencias de los distintos cargos se mantuvieron en estudio, para ser implementadas a partir del 2000. Además que de acuerdo a ese estudio se implementó un programa de capacitación adaptable a los cambios del mercado, y la introducción o modificación de los mismos productos del banco, bajo la modalidad de lo que podríamos denominar una flexibilidad de la cualificación, de acuerdo a los imperativos del mercado y de la innovación tecnológica permanente del banco para evitar tropiezos en la

---

<sup>83</sup> Vale anotar acá que en términos de los textos explícitos sobre los valores del banco no hay un cambio ostensible, como en el caso del *Código de ética* de Bancolombia definido para la fusión en abril de 1998, aunque estos sean en denominación distintos (integridad, confianza, respeto, responsabilidad social, transparencia, eficiencia, espíritu emprendedor) a los procedentes del Banco de Colombia, en el sentido de contar con un instrumento de referencia para que un empleado generará confianza entre los propietarios y los clientes del banco, alrededor de su honestidad.

apropiación de los cambios tecnológicos por parte de los empleados. Aunque el énfasis de la capacitación está dado en lograr el compromiso de los empleados de la cultura organizacional, de la cual la flexibilización de la cualificación hace parte.

La propuesta de cultura organizacional se ubica en un paradigma integrador que pone énfasis en lo compartido, en aquellos rasgos generadores de consenso y negadores de las ambigüedades, y que colocan como punta de lanza de la implementación de la cultura corporativa a líderes que desde dentro de esa organización conducen esta creación (Quiñones, 2004a: 130). Fenómeno que ha sido estudiado por los investigadores laborales uruguayos Marcos Supervielle y Mariela Quiñones, llegando a identificar el concepto de cultura subyacente de este tipo de programas. Según los uruguayos se trata de un concepto positivista de cultura según el cual las variables (culturales) podrían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados (Supervielle y Quiñones, 2005: 14). En este sentido la transformación cultural en Bancolombia apunta a animar en los empleados el aumento del sentido de individualidad y autonomía, en momentos en que la intensificación de la orientación del banco hacia el cliente se materializa en la generalización a todos los empleados (nos referimos a los procedentes del Banco de Colombia y los nuevos) de los planes de gestión que proceden del BIC, basados en bonificaciones en función del rendimiento en la venta de un número cada vez mayor de productos, así como de otra serie de técnicas de GRH que se irán implementando paulatinamente, especialmente a partir de finalizado el proceso de sensibilización de todos los trabajadores en la transformación cultural.

De entrada la transformación cultural se traduce en tensiones en el campo de las relaciones laborales, tal y como lo expresan las interpretaciones que sobre este proceso hacen los distintos dirigentes sindicales entrevistados (entrevistas N° 1, 2, 4, 7 y 33). En el caso de Sintrabancol se recoge en el siguiente aparte:

En Bancolombia a través de algunos cursos que denominaron transformación cultural, se buscaba crear una cultura organizacional, que es un asunto bastante discutible en el sentido de ¿qué es cultura organizacional? Si ser cultura organizacional implica que los trabajadores no protestemos, no nos movilemos, no denunciemos, no reclamemos nuestros derechos, si eso es la cultura organizacional, entonces estamos bastante distantes frente a lo que el banco concibe como cultura organizacional, porque a los trabajadores que no entran dentro de lo que el banco denomina cultura organizacional, esos trabajadores son denominados conflictivos y se vuelven objetivo del banco, y comienzan las persecuciones contra esos trabajadores, los señalamientos, y las estigmatización ante su propio grupo de trabajadores comparándolos con los trabajadores que son más cultos, es decir que no protestan (acá se refiere a los trabajadores procedentes del BIC(N.A.)) (entrevista N° 33).

A su vez de parte de los dirigentes sindicales procedentes de la red BIC, y del sindicato UNEB, la percepción aunque también crítica, se diferenciaba en que las críticas se orientaban hacia las prácticas de los gerentes de sucursales y el estímulo a la competencia entre los empleados:

La pretensión del proceso de transformación se vio un poco opacada por las prácticas mismas de la forma de gerenciar y de aplicar la transformación cultural. La transformación cultural fue un proceso muy costoso, de mucha plata, donde el trabajador era convocado a unos talleres que trataban de despertar y crear algunas competencias para el trabajo en equipo, pero en realidad en la práctica del trabajo diario lo que se presenta es una competencia grande por el cumplimiento de las metas, por lograr los premios, las bonificaciones, entonces eso desvirtuó mucho el objetivo del trabajo de grupo... (entrevista N° 4).

Las diferencias de los dos sindicatos y su carácter crítico sobre la transformación cultural, tiran por el suelo el concepto positivista de cultura que sustenta los propósitos homogenizadores y unificadores de la empresa, y ratifica al concepto de cultura como acumulación de significados producidos en la interacción social. Por esto el banco al no tener en cuenta las culturas y subjetividades preexistentes,<sup>84</sup> antes que analizar a la ‘transformación cultural’ y las prácticas tendientes a crear y desarrollar un cultura organizacional en Bancolombia, como creadoras de una fuerte identidad corporativa y profesional de los empleados, es menester analizarla en articulación con el campo de las relaciones laborales que se conforman en el banco, así como con el conjunto de procesos de reestructuración del mismo, en la perspectiva de una disputa y negociación permanente del orden laboral; es decir, como una lucha por la hegemonía cultural y política, sobre los empleados, entre los sindicatos y el staff administrativo de la empresa.

Paralelamente a la transformación cultural en el terreno de la negociación colectiva, se procesaba la unificación de las dos convenciones existentes al momento de la creación de Bancolombia. El banco presionaba hacia ese escenario, no sólo por razones legales, sino ante todo para facilitar la integración cultural entre los empleados<sup>85</sup> y generar la percepción de que se estaba trabajando para un nuevo banco. Además la propuesta de Bancolombia a los sindicatos para la negociación, era que la unificación de la convención no le costara al banco más que la suma de las dos convenciones (Torres y Guarnizo, 2004: 76).

---

<sup>84</sup> Sobre esta problemática ver Supervielle y Quiñones, 2005.

<sup>85</sup> Para el banco mantener dos textos convencionales era a su vez conservar y profundizar diferencias antipáticas entre los empleados (entrevista N° 32).



Pese a las diferencias ya anotadas entre los dos sindicatos, éstos no lograron ponerse de acuerdo en cuatro puntos centrales:

Fondo de vivienda: en éste los montos del préstamo y el interés eran diferentes para los empleados de los dos bancos. Mientras en el Banco de Colombia el monto del préstamo era mayor, en el BIC la tasa de interés era menor.<sup>86</sup>

Salud: El auxilio para la póliza de salud en el Banco de Colombia era del 85% y en el BIC de 65%.<sup>87</sup>

Escalafón: Mientras en el Banco de Colombia existían catorce categorías y en el BIC nueve niveles<sup>88</sup> (entrevista N° 4 y 7), y en el Banco de Colombia al hacerse un ascenso se aumentaba el salario, además del básico del nuevo cargo, en un 18% sobre el cargo anterior, mientras en el BIC el mismo aumento se hacía en una cantidad en pesos que estaba por debajo de lo que se obtenía con el porcentaje del Banco de Colombia.

---

<sup>86</sup> En el Banco de Colombia el monto del préstamo era hasta de \$30.000.000 y los intereses del 16,5% anual, mientras que en el BIC era de \$22.500.000 e intereses del 12%, en: Bancolombia-UNEB-Sintrabancol (1999). Convención colectiva de trabajo 1999-2001. Medellín: Bancolombia. p. 60ss.

<sup>87</sup> Ibid., p. 22s.

<sup>88</sup> En Sintrabancol se concebía que entre más categorías o niveles se contemplaran en el escalafón, el sindicato podría llegar a más empleados, y en esto tenía una diferencia con la UNEB, pues en el escalafón procedente del Banco de Colombia se incluía a los subgerentes de sucursal, mientras que en el BIC, y los dirigentes del comité de empresa de Bancolombia en la UNEB rechazaban que los subgerentes fueran incluidos en el escalafón por considerarlos parte de la dirección del banco (entrevista N° 3).

Seguridad Social: En el Banco de Colombia la empresa pagaba el 100% de ésta, mientras que en el BIC el pago se hacía de acuerdo a los porcentajes definidos por la ley para empresa y empleados (entrevista N° 1 y 7).

Estas diferencias fueron presentadas en el pliego de peticiones, sin que se lograra llegar a un acuerdo que en estos puntos valorara lo mejor de cada convención para llegar a un mejor acuerdo para los trabajadores, pues cada uno tenía una lectura diferente sobre las bondades de su respectivo punto (como en el caso de fondo de vivienda o del escalafón), o la posibilidad de lograr aumentar para todos los empleados en el punto de póliza de salud (entrevista N° 4 y 7). Y a la vez el banco, aprovechando la división entre los sindicatos, buscó negociar los distintos puntos de la convención ‘por lo bajo’ (entrevista N° 4 y 7). De ahí que se concluyera con una convención unificada, con un régimen general y otras —las anotadas arriba— que tenían una vigencia particular para los empleados provenientes del Banco de Colombia (entrevista N° 32).

Vistas en perspectiva, en la transformación cultural y en la negociación colectiva de 1999, se incubaba una tensión entre la bilateralidad en la negociación colectiva, con dos sindicatos sentados a la misma mesa, pero empezando a unilateralizar otros aspectos a través de su política de GRH, donde se pretende individualizar diversos aspectos de las relaciones del banco con sus empleados. El tema central que surge con la implementación de la GRH son los estímulos económicos por cumplimiento de metas en el área comercial del banco, medida por puntos según tipo de producto vendido, que es una forma de flexibilidad salarial y en la cual hasta la fecha los dos sindicatos no han tenido injerencia en la fijación de las tablas de estímulos. De esta manera se van a delinear el campo de las relaciones laborales, que después de finalizada la transformación cultural, encontrará nuevos nodos de tensión, en la

medida que avanzará una reestructuración que abarcará innovación tecnológica permanente, aplicación de una variada gama de prácticas de GRH, que se entrecruzarán con un cambio profundo del mundo laboral del banco en lo tocante a la profundización de la flexibilidad numérica, la funcional y la salarial; la intensificación del trabajo; recambio del perfil del empleado bancario; y con ello de las relaciones laborales en su conjunto. En un entrecruzamiento de prácticas de GRH y relaciones laborales de diálogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos, el banco ha unilateralizado las decisiones de la reestructuración y dejado a los sindicatos espacios para que se informen sobre algunos aspectos de los cambios introducidos, se negocien los temas tradicionales de la convención colectiva construida antes de la reestructuración, y algunos efectos de la misma sobre la salud ocupacional y el escalafón.

## **5.2 Lucha hegemónica por la redefinición del orden laboral en el entrecruce de fusiones y reestructuración hacia la banca universal**

Desde 1998 el presidente de Bancolombia, Jorge Londoño, ha planteado que “la clave del éxito está en el tamaño. Sólo si se es un banco grande, se puede ser universal y llegarle a mucha gente”.<sup>89</sup> En esta perspectiva, en el 2005 el GEA decide fusionarlo con otras dos de sus entidades financieras, Corfinsura y Conavi, lo que se concretará en un sola red de oficinas, plataforma tecnológica y marca en noviembre de 2006.<sup>90</sup> Corfinsura era

---

<sup>89</sup> Además es un banco que le permite al GEA alianzas con el capital extranjero, tal y cómo lo afirma Londoño “el acceso a los mercados de capitales es muy importante y en esto al banco le ha ido muy bien. El 40% de las acciones del banco está en manos de inversionistas extranjeros” (Silva, 2004: 166s).

<sup>90</sup> Las fase de la fusión fueron tres: integración de equipos de trabajo de las tres entidades para desarrollar la fusión en las distintas áreas de trabajo; luego se realizó

una corporación financiera (que actuaban como bancos de fomento). El GEA poseía desde la década de 1970 dos corporaciones financieras, de un lado estaba la Corporación Financiera Nacional, creada incluso antes de esa década, de otro lado en esa misma década el GEA creó la Corporación Financiera Suramericana. Y tras el proceso de fusiones al que asistió el sistema financiero en la década de 1990 las dos se integraron en Corfinsura (Silva, 2004: 168). Por su parte Conavi ya venía fungiendo como banco hipotecario.<sup>91</sup>

Antes de la fusión Bancolombia y Conavi tenían casi el 22% de los activos y el 21% de la cartera bruta de la banca colombiana y Corfinsura el 41% de los activos y el 52% de la cartera bruta de las corporaciones financieras. Y tras la fusión ofrece servicios de captación, crédito, manejo integral de tesorería nacional e internacional, comercio internacional, fiducia, banca hipotecaria, banca de inversión, leasing, operaciones de bolsa y administración integral de logística, banca en supermercado y ha creado productos en banca de seguros. Quedando con una plataforma de negocios

---

la integración de procesos, tanto en la oferta de productos como del uso de la plataforma tecnológica, donde la mayor carga estuvo en los hombros de los empleados de Conavi, que tenían una tecnología más atrasada y se había especializado fundamentalmente en cuentas de ahorros, intermediación de nóminas y crédito hipotecario (Bancolombia, 2006); por último la tercera fase fue la de la unificación en una sola marca del banco (entrevista No 6 con base en documentos internos del avance de la integración del banco).

<sup>91</sup> La ley 510 de 1999, legislación de crisis que mantuvo el principio de filiales, pero, como cambios más notables al marco institucional, flexibilizó el uso de las redes de oficinas para permitir una mejor explotación de las economías de alcance, que resultan de la posibilidad de ofrecer portafolios de servicios integrados, y ratificó el proceso ya iniciado de absorción de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV) por los bancos comerciales o su conversión en bancos hipotecarios. En el caso de Conavi, después de ser banco hipotecario es absorbido por Bancolombia, para éste poder llegar a más clientes.

en Internet con sede en Miami constituida por la alianza Bancolombia con el Banco Pichincha de Ecuador y Banco Mercantil de Venezuela, que le permite aprovechar economías de escala en inversiones y desarrollos tecnológicos.<sup>92</sup>

La transformación del banco en un banco universal y su posicionamiento en el país como el primer banco, significa para el periodo del 2000 al 2006, en términos de su configuración sociotécnica: reorganización del trabajo; profundización de prácticas de GRH; permanente innovación tecnológica de productos y nuevos negocios; un reperfilamiento de los empleados; y con ello nuevas tensiones y redefiniciones del campo de las relaciones laborales. El proceso de reestructuración de este periodo va ha estar atravesado como no se había notado en los anteriores por una disputa hegemónica, por el consentimiento de los empleados. De un lado por parte del banco hacia la cultura organizacional y la unilateralización de regiones de las relaciones laborales, y del otro lado los sindicatos ante los esfuerzos de unificación de los empleados en torno a su propuesta cultural y objetivos empresariales, encontraban que se estaban violando derechos laborales y deteriorando las condiciones de trabajo y de vida de los empleados, y buscaban no perder la membresía e incluso aumentarla, como requisito para tener capacidad para representar a los trabajadores de forma adecuada en los distintos escenarios y sobre las distintas dimensiones de las relaciones laborales.

La diversidad de los cambios y la articulación entre ellos, los subdividiremos en tres ejes la exposición de la reestructuración sucedida en el periodo, no sin advertir que los tres están cruzados por la renegociación del orden laboral, producto de la disputa hegemónica que tiene lugar. Un primer eje estaría conformado la imbricación de innovación

---

<sup>92</sup> Ver [www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com).

tecnológica y de productos, y de esta con la reorganización del trabajo; un segundo eje estaría delimitado por la forma en que se implementan distintas prácticas de GRH; y un tercer eje por la redefinición del campo de las relaciones laborales.

### ***5.2.1 Innovación permanente de la tecnología, los productos y la reorganización del trabajo***

En el plano tecnológico la fusión significó actualizar a las oficinas de la red procedentes del Banco de Colombia, que se encontraban muy atrasadas en relación al BIC, pero además una nueva tecnología de plataforma de software denominado “Golf” y un sistema de conexión en línea más potente. Este sistema que permitía una mayor gama de aplicaciones a la mayor variedad de productos que se empezaban a ofrecer con la fusión, pero su implementación fue traumática tanto por problemas en la programación como en la adopción de los procedimientos de manejo por el conjunto de los empleados. Por tanto, a partir de 1998 se presentaron gran número de errores, sólo superados en dos años de reajustes en la plataforma informática y en la capacitación y observación del desenvolvimiento de los trabajadores (entrevista N° 3 y 4). En Bancolombia a diferencia de lo que pasa en bancos transnacionales que se instalan en el país, la nueva tecnología no había sido probada previamente en otro sitio, lo que los coloca en desventaja frente a la competencia representada por los bancos extranjeros.

A raíz de los problemas presentados en la puesta en marcha de la plataforma Golf, desde la vicepresidencia de servicios y tecnología<sup>93</sup> se

---

<sup>93</sup> Esta fue la denominación hasta 2005, y a partir de entonces se subdividirá en vicepresidencia de tecnología de información y en vicepresidencia ejecutiva de servicios.

emprenderá un enfoque de gestión de procesos<sup>94</sup> denominado *Business Process Management* (BPM),<sup>95</sup> que buscaba mejorar la eficiencia en la implementación de nuevos productos, un incremento del uso por parte de los clientes de la banca de la banca electrónica y reducir la importancia de las sucursales (Toro, 2005).

El supuesto básico de la BPM parte de comprender que a los requisitos tradicionales de la banca centrados en la confianza (imagen, solvencia y liquidez) hay que sumar los propios de la banca universal: competitividad,

---

<sup>94</sup> La gestión de procesos atiende cinco aspectos críticos de la empresa: realidades y requerimientos globales del negocio (cambios económicos y de mercado, complejidad y alcance de los negocios, fusiones, adquisiciones, tendencia a la consolidación); cumplimiento financiero y presiones regulatorias (mayor control al interior de las organizaciones —gobernabilidad—; regulaciones nacionales e internacionales; transparencia y exactitud en los reportes financieros); necesidad de mejorar la toma de decisiones (incompatibilidad de sistemas a través de las diferentes áreas de la organización; decisiones soportadas en información diferente en las áreas funcionales claves; datos operacionales de poco acceso o uso; prácticas de reportes manuales, ineficientes y desactualizados); problemas de ejecución y alineamiento (unidades operativas no sincronizadas con las estrategias de la compañía; baja “colaboración” entre funciones, departamentos y suplidores; poco acceso a información operativa en tiempo real en los diferentes niveles gerenciales de la organización); estrategias de generación de utilidades y resultados predecibles (presión de identificar y explotar oportunidades y ventajas; necesidad de crecimiento y mejora del retorno; necesidad de mapear, modelar, automatizar y medir el rendimiento de la organización) (Toro, 2005).

<sup>95</sup> El BPM es la disciplina empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorear y optimizar de forma continua.

Es la capacidad de tener visibilidad y control de principio a fin sobre un proceso que maneja diferente información y en el que intervienen múltiples personas y sistemas (Toro, 2005).

ubicuidad, mejoramiento y tecnificación. Planteándole a la entidad retos en cuanto al manejo eficiente de costos desde la alta gerencia con análisis y mejora continua; eficiencia en los canales de distribución eliminando tareas operativas de las sucursales, centralizando operaciones y descentralizando servicios; aprovechar ventajas de terceros a través de outsourcing; innovación tecnológica permanente, en cuanto a la infraestructura, las aplicaciones y la arquitectura; automatización de procesos —también conocida como “industrialización de las compañías de servicio—, automatizando y simplificando los procesos; y optimizando la labores de las entidades proveedoras o subcontratadas (Toro, 2005).

El BPM combina teorías gerenciales y tecnológicas de información. En cuanto a las primeras: calidad total, ingeniería de negocios y procesos, mejoramiento continuo, ISO 9000, *Six Sigma*. Y en cuanto a las tecnologías de la información: desarrollo de aplicaciones web, integración de sistema, arquitecturas orientadas a servicios (SOA), evolución del concepto de *workflow*, manejos transaccionales, XML y *web services*. Y con esto se pretende:

- Ofrecer un cuadro de mando, desde el cual los directivos puedan controlar todos los procesos de su empresa en tiempo real.
- Permitir a los supervisores el monitoreo y mejora continua de los procesos basados en datos reales de los mismos.
- Ofrecer resultados homogéneos y predecibles, indispensables para lograr los objetivos de calidad de la organización.
- Permitir la ágil implementación y modificación de procesos (Toro, 2005).



De esta manera Bancolombia reportaba para 2005 una reducción de costos, mayor calidad en el servicio al cliente, mayor flexibilidad, agilidad y velocidad en el servicio, incluso llegando en la fusión-absorción de Bancolombia con Conavi y Corfinsura, de implementar en cinco meses el proceso hipotecario, adaptando los productos procedentes de Conavia a la plataforma tecnológica de la red Bancolombia. Y la implementación de las nuevas línea de crédito se están haciendo en veinte días (Toro, 2005). Asunto que no pasó inadvertido para los dirigentes sindicales, como indicador de mayor afianzamiento de los programas de innovación tecnológica por parte del banco (entrevista N° 3 y 4). A la vez se reporta por parte del banco una mayor estandarización de los procesos a nivel organizacional, un proceso de mejoramiento continuo basado en información, facilitando el entrenamiento de los empleados, y un propósito central para el banco: el conocimiento queda en la organización y no en las personas (Toro, 2005). Frente a la innovación permanente los sindicatos promueven la participación en la producción de innovaciones en los procesos para mejorar la calidad de la atención a los clientes (entrevistas N° 1 y 3), aunque no son muchas las innovaciones que se procesan,<sup>96</sup> la actitud proactiva de los sindicatos a este respecto denota la amplia legitimidad de la intención del banco de estar a la vanguardia tecnológica y de organización de los procesos para ofrecer productos. Al respecto de este proceso hay que anotar que la tecnología que se implementa en Bancolombia más que dirigir el trabajo de los empleados, y en ese sentido una fuente de descualificación, es un apoyo a la labores que tienden cada vez más hacia la venta de productos, y en tal sentido ayudan a que los empleados se concentren más en desarrollar competencias de

---

<sup>96</sup> En el Informe de gestión de 2006, se informa que de las 166 ideas ingresadas a la incubadora de ideas, sugeridas por empleados, sólo 12 fueron aprobadas por el comité de innovación (Bancolombia, 2007: 47).

reracionamiento tendientes a dicha función, lo que va en contravía de la tesis bravermaniana de a mayor automatización, más descualificación, tal y como lo avizoraron Baethge y Oberbeck en el primer lustro de la década de 1980 (1995: 83ss).

Con el proceso de innovación tecnológico y de procesos permanentes, y en asocio con la fuerza ganada por el banco en las relaciones laborales, tras la fusión, a éste se le facilitó la realización de su propósito de reducir la planta de personal, reorganizar el trabajo intensificándolo, y en asocio con técnicas de GRH realizar un mayor control del proceso de trabajo.

Después de concluir el programa de transformación cultural, Bancolombia se dio a la tarea de reducir la plantilla en 1.500 empleados, justificada en la necesidad de reducir costos, por la crisis financiera de 1998-2001 (entrevista N° 32). Se implementa de forma gradual entre 1999 y 2001 (entrevista N° 32), orientando la acción hacia los empleados antiguos tal y como lo testimonian los distintos trabajadores entrevistados (entrevista N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 33) e incluso por el gerente de relaciones laborales,<sup>97</sup> pero presentada por el banco como en el aprovechamiento de la ‘rotación natural’ de personal: jubilaciones, “el que consiguió otro puesto”, los despidos con justa causa, que le daban al banco la posibilidad de “acomodar a la gente buena, procurando retener el mayor número de personas con potencial” (entrevista N° 32). Aunque la magnitud del recorte

---

<sup>97</sup> Al preguntar si los empleados que salieron en el banco tenían antigüedad en él, Enrique González Bassi contesta: “había de todo, pero sí había un grupo importante de trabajadores antiguos tanto en el BIC como en el Banco de Colombia”, y a renglón seguido al preguntarle si en eso influyó el que los antiguos tenían dificultades para adaptarse al cambio tecnológico, contestó: “de hecho eso en alguna medida llevó a que algunas personas, cosa tan sencilla como manejar un mouse, uno lo ve muy obvio, pero para una persona de cierta edad se convertía en una carga emocional muy grande y simplemente a la gente le daba un poco de miedo” (entrevista N° 32).

significó la negociación del retiro con muchos trabajadores, en su mayoría antiguos, y de acuerdo a empleados procedentes tanto del BIC como del Banco de Colombia, en mayor proporción de los provenientes del último (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

Y para buscar la renuncia negociada de empleados, el banco recurrió a prácticas como la de trasladar a los empleados antiguos a ciertos puestos de trabajo inadecuados en sus condiciones de iluminación y ergonomía (entrevista N° 1) o amedrentarlos a través de los gerentes de sucursal con señalamientos como: “usted ya no da la medida, lo mejor es que se vaya a descansar”; “los jóvenes son más rápidos, productivos y mucho más baratos” (Estrada, 2005: 11). De esta forma en Bancolombia se continúa con la línea de estigmatización del trabajador antiguo,<sup>98</sup> para nada se le apuesta a la recalificación del mismo.

Este proceso de retiro del 18% del personal en dos años, no conllevó ninguna negociación con los sindicatos, que propusieron fórmulas para reubicar a los trabajadores dentro de la misma entidad, o en otra empresa del GEA, esquemas de pensión anticipada para los trabajadores antiguos que salieran favorables a éstos, y en caso de que no hubiera otra opción, generar un plan de retiro para que la gente montara una microempresa (entrevista N° 3). Aunque el banco se negó a negociar estas propuestas con los sindicatos, si buscó diseñar planes de retiro que renegociaba los plazos de los créditos de vivienda para los que lo tenían, orientación sicosocial para “vivir ese duelo”, y programas formativos para crear empresa o buscar otro empleo (entrevista N° 32).

---

<sup>98</sup> En la encuesta sobre salud ocupacional realizada por un grupo de investigadores de Sintrabancol y la Universidad Incca, se encontró que para el 65% de los mayores de 40 años, la fusión de 1998 los aisló y como resultado la empresa los ha presionado para que presenten renuncias negociadas (Calderón, 2005: 65).

La unilateralización de la decisión y la forma de realizar la reducción de plantilla, distanció al banco de ambos sindicatos, generando desconfianza, y a la vez impotencia entre los trabajadores antiguos que observaban cómo el cambio tecnológico generaba inestabilidad en el empleo, sin posibilidad alguna de negociación, generándose como códigos de miedo del currículum oculto de la cultura organizativa, y que avanzaba ante la debilidad de la unidad de acción de los sindicatos. La capacidad de movilización de éstos dentro del banco había disminuido al salir buena parte de su base social formada por años de luchas, a la vez que en el pasado se había dejado pasar la negociación del cambio tecnológico, y en Colombia no existía una legislación al respecto como sí ocurría en otros países (Ozaki, 1993).

La gestión de procesos BPM dirigiendo la innovación tecnológica permanente, conllevó el diseño y desarrollo de software, en los cuales el empleado utiliza cada vez más en el computador para realizar labores en las áreas administrativa, operativa y comercial. Cabe detenernos acá a examinar hasta qué punto la plataforma informática de Bancolombia se encuentra entre el apoyo y la guía de las actividades del empleado bancario, tipologías polares propuestas por los sociólogos alemanes Baethge y Oberbeck, que consideraban, en un extremo, el apoyo de los computadores se implementa en la medida que se valoraba la habilidad del empleado para la realización del trabajo en el sector servicios, en especial de atención y asesoramiento de clientes, mientras que las plataformas dirigidas a guiar al empleado en sus funciones, desvalorizan la aportación de éste (1995: 117ss y 177). En el caso de Bancolombia se plantea un punto intermedio, pues si bien frente a los distintos productos y tipologías de clientes los software van dando pautas en la atención y asesoramiento de los clientes, de otra parte se le da gran relevancia a las competencias propias del vendedor en la realización de su función a los distintos empleados involucrados en actividades directamente comerciales dentro

del banco (entrevista N° 1, 2, 5, 6 y grupo focal con empleados de Bancolombia). Y todo sustentado en una amplia legitimidad de las tecnologías de información y comunicación —y el lugar de vanguardia de Bancolombia en el país en el tema— entre los empleados (entrevista N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y grupo focal con empleados de Bancolombia).

Con la profundización del predominio del área comercial del banco y el plan de gestión por empleado, oficina y área, basado en el cumplimiento de metas, se ha presentado una intensificación del trabajo, aparejado a la extensión de jornadas por la vía de horas extras, que en muchos casos no son pagadas, amparándose el banco en la necesidad del cumplimiento de las metas de ventas de productos, y que los trabajadores no cobraban por miedo (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7). En el 2006 eran 136 los productos que ofrecían los asesores comerciales, gerentes de sucursales, ejecutivos de ventas, y por los cuales se encuentran en relación permanente con diferentes actores en su labor cotidiana, pues además de atender al control de los gerentes de sucursal o de zona según el caso, se encontraban controlados por los gerentes de los distintos productos, que lo están enviando y están pidiendo información de forma permanente por los diferentes medios de comunicación disponibles, especialmente e-mail (entrevistas N° 7 y 33). Además de que el cliente se convierte en el principal controlador de la labor del empleado, a la vez que el factor decisivo para el cumplimiento o no de metas, lo que significa una profundización de la vinculación del cliente al campo de las relaciones laborales (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 33). Sumado a una creciente descentralización de la atención al cliente, relegando a la sucursal a un segundo plano, para que sea el cliente el que defina el lugar (casa, trabajo, etc.) y los tiempos donde se le ofrece y vende productos, modalidad de extensión que contribuye a la conformar de la flexibilidad funcional, bajo la forma de flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, al empleado

dedicado a las ventas tenerse que desplazar a diferentes lugares y en distintos horarios, para entrar en contacto con el cliente. Aunque hay que anotar que antes de los procesos de reestructuración, hacía parte de la especificidad del trabajo bancario, un control de tiempos de flexibilidad de la jornada no reglamentado, consistente en que los empleados relacionados con la operación de caja en las sucursales, no podían concluir su jornada diaria hasta no hacer un corte satisfactorio, lo cual se realizaba después de que las oficinas cierran la atención al público, lo que conllevaba tiempos más allá de los reglamentarios, sin recibir una remuneración por horas extras (Bouzas, 1996: 140). Especificándose además una nueva forma de flexibilidad funcional, la de la desterritorialización de la actividad de los asesores comerciales, demandada por el cliente, que junto con la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, son dos de las vías a través de las cuales el cliente controla a los empleados al comprimirse en un mismo acto la producción, circulación y consumo de los servicios bancarios.

La orientación al cliente, a la venta de productos que se cubre a todos los cargos a excepción de los administrativos, profundiza la flexibilidad funcional que representa la multifuncionalidad, evidenciada en un cargo tan tradicional como el de la caja, donde la informatización del banco, ha facilitado la función de caja, al permitir tener toda la información del cliente y las operaciones propias del puesto, en la pantalla del computador, posibilitando el cuadro automático de caja, que antes era un dolor de cabeza para cajeros (entrevista N° 5). A partir del 2002 se implementó un programa de capacitación para cajeros, para que asumieran el direccionamiento de los clientes hacia la adquisición de determinados productos y el uso de la banca electrónica —iniciada en el banco desde el 2000—, en detrimento de la realización de transacciones en las sucursales (entrevista N° 4, 5 y 6). De esta forma el cargo de caja entra

en los planes de gestión, donde a las metas de productividad por operaciones, que viene del pasado, se agrega los referidos efectivos<sup>99</sup> en venta de productos, especialmente apertura de cuentas de ahorro, ventas de seguros, tarjetas de crédito y débitos automáticos (para pagar servicios domiciliarios, seguridad social, etc.) (entrevista N° 5). De esta forma el cargo de cajero ahora se encuentra más presionado por el banco y los clientes, y se diluye la valoración que hasta el 2002 existía entre los empleados, de que la caja era el cargo más relajado de las sucursales.<sup>100</sup>

A propósito de los cajeros y su anclaje en las sucursales, las tendencias de la orientación hacia la actividad comercial y la banca electrónica pronostica un declinar del cargo de cajero (Baethge y Oberbeck, 1995; Regini, Katai y Baethge, 1999) y de las sucursales,<sup>101</sup> en el 2006 el número de transacciones en las sucursales seguía siendo el doble de las realizadas de forma electrónica.<sup>102</sup> Y el número de sucursales en el país había

---

<sup>99</sup> Éstos se realizan con la asignación de un código a los cajeros, y el cliente que va a adquirir un producto direccionado por ese cajero, entrega ese código al asesor comercial, gerente o ejecutivo que vende el producto, de esta manera el cajero acumula puntuación de metas.

<sup>100</sup> Según una cajera entrevistada: “el mejor puesto que tenía el banco era ser cajero, porque era un puesto en que uno atendía al público, cuadraba, no tenía que dejar documentos para archivar, nada pendiente para el día siguiente, ni para el mes, nos íbamos a descansar a la casa. Cuando de un momento a otro empezó la tensión de que los cajeros van a vender” (entrevista N° 5).

<sup>101</sup> Con esto las sucursales tendrán cada vez menos actividades administrativas y operativas, pasando progresivamente éstas a la dirección general —en la sede central en Medellín—, y se concentrarán en la atención a los clientes, a la vez que la venta de los productos se hace en mayor medida fuera del espacio físico de la sucursal, reduciendo aún más el número de empleados anclados en las oficinas (entrevista N° 3).

<sup>102</sup> De las 60 millones de transacciones realizadas por mes en el 2006, veinte eran realizadas por los medios electrónicos dispuestos por el banco en su sitio web y los

aumentado a 700 frente a 1.400 cajeros automáticos.<sup>103</sup> Lo que denota la poca penetración de los servicios informatizados del banco entre la clientela, y la relevancia que aún pueden reportar los servicios prestados en las sucursales, donde el cajero sigue siendo una figura central.

Si bien la multifuncionalidad se remonta a los inicios de la década de 1990 en el Banco de Colombia, y a mediados de la década de 1980 en el BIC, desde comienzos del siglo XXI se acelerará, en la medida que se arriba de forma decidida al concepto de banca universal. Con la fusión el banco se concentró en tres áreas: administrativa, operativa (cajeros y auxiliares) y comercial, y buscando consolidar su perspectiva de banca universal realiza una segmentación de los clientes<sup>104</sup> en individuos e instituciones. Entre los individuos jerarquizados por capacidad económica y productos en: personal, personal plus, preferencial, prestigio y emprendedor; en lo institucional diseña procesos para: pequeñas y medianas empresas, empresas grandes y gobierno.<sup>105</sup> Lo que implica la especialización de los asesores comerciales en fusión de los diferentes segmentos, y en consecuencia su plan de gestión, y una segmentación interna de los empleados del área comercial, pues son seleccionados para atender los distintos segmentos por consideraciones que tiene el banco sobre el tipo de empleado que atiende a cada tipo de cliente, discriminando fundamentalmente a la clientela con mayor capacidad financiera de los de menor, y en este mismo sentido los productos para clientes de preferencia, prestigio, emprendedor, empresas grandes y gobierno tienen mayor

---

cajeros automáticos, mientras que las otras 40 eran efectuadas en las sucursales, según datos suministrados por el banco a los sindicatos.

<sup>103</sup> Según datos suministrados por el banco a los sindicatos.

<sup>104</sup> Práctica observada en otros bancos a escala internacional con este propósito (Martín, 1995: 3)

<sup>105</sup> La página web del banco ofrece información al respecto: [www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com)



puntaje en la venta de los productos, y para estos segmentos se escogen a jóvenes asesores comerciales o ejecutivos junior o señor procedentes de universidades privadas de alto prestigio en el país (entrevistas N° 5 y 6), debido a las redes y trato que se supone esas instituciones les ofrecen.

De otra parte la multifuncionalidad se ha traducido en un aplanamiento de la estructura organizativa del banco, por la reducción a un solo cargo de varios cargos, y la centralización de funciones por fuera de las sucursales, otorgándole un papel relevante a la negociación permanente de los ajustes a la estructura de cargos (entrevista N° 3, 4 y 7), en el comité paritario de escalafón creado desde la década de 1970 un papel muy dinámico, convirtiéndola en una de las principales tensiones del campo de las relaciones laborales.

Simultáneamente en este periodo se ampliará la flexibilidad numérica, bajo la subcontratación de otros cargos que antes se desarrollaban dentro de la empresa, abarcando procesos técnicos (arriendo, mantenimiento, alimentación de cajeros electrónicos y máquinas; desarrollo y reparación de sistemas informáticos) y de atención al cliente, como el *call center*. Sobre la subcontratación de estas funciones se puede decir que se trata como en la primera oleada de subcontratación (aseo, vigilancia, etc.), de la externalización de la taylorización, que en Europa y otros países anglosajones aún se desarrollan dentro de los bancos, generando una polarización del mercado interno de trabajo (Regini, Kitay y Baethge, 1999: 13 y 325). En Colombia la legislación y prácticas empresariales de subcontratación laboral han permitido a los banqueros sacar de sus nóminas funciones que por su naturaleza se pueden estandarizar al modo taylorista, y evitar los conflictos que implican estas funciones entre los trabajadores, y que pueden entorpecer las labores de los bancos.

Proceso que no pasó por la negociación con los sindicatos, y dejando abiertas las fronteras acerca de lo qué es o no una actividad propiamente bancaria, y por lo tanto objeto de tercerización. Ante esto los sindicatos durante el periodo tratan sin éxito de exigir que los cargos y actividades subcontratadas vuelvan a ser contratadas de forma laboral y directa por el banco (entrevistas N° 4 y 32).

De la visión de las prácticas de innovación permanente en el plano tecnológico y de productos, y la reorganización del trabajo, saltan a la vista sus conexiones con los procesos de gestión de la mano de obra, orientados por el enfoque de GRH y la redefinición del campo de relaciones laborales, que examinaremos en sendos apartes a continuación, resaltando no sólo sus relaciones funcionales, sino también sus contradicciones.

### ***5.2.2 Profundización de la aplicación de las prácticas de GRH***

Tras culminar el proceso de transformación cultural, el banco busca implementar prácticas de GRH en la vida cotidiana de la institución, en las que, hasta entonces, los sindicatos habían tenido injerencia, aunque en claro declive por los sucesivos procesos de reestructuración. El centro de la disputa se centraba en la injerencia sindical sobre la carrera bancaria y la decisión unilateral sobre las evaluaciones de desempeño, las bonificaciones por ventas de productos más allá de las metas establecidas, y también en menor medida se han generado tensiones en cuanto a los procedimientos de reclamos y resolución de conflictos entre empleados, y entre éstos y sus superiores y los espacios para la información al interior de las oficinas.

Con los procesos de reestructuración iniciados desde principios de la década de 1990, y en especial con la implementación de los planes de gestión y el predominio de lo comercial, se fue progresivamente

intensificando el trabajo de los empleados en las oficinas, la competencia entre los trabajadores por la venta de productos a los clientes, y con ello el espacio de tiempo para que éstos atendieran las reuniones con los líderes sindicales que habían desaparecido (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 7 y grupo focal con empleados de Bancolombia). Los tiempos en que la cultura laboral eran caracterizados por espacios de relajamiento entre la jornada de trabajo, habían quedado atrás, la solidaridad entre los empleados para cubrirse en el puesto mientras alguien de la oficina tenía que atender por fuera diligencias personales, se había reducido a su mínima expresión, en virtud del cumplimiento de metas, del nuevo tipo de labores comerciales asociadas a un control por parte de los clientes (entrevistas N° 1, 2, 3, 4 y 7). Pero de tal fuerza fue el impacto de esta nueva práctica sobre la cultura laboral, que incluso Sintrabancol fracasó en su intento de crear prácticas de solidaridad entre los trabajadores, para que se ayudaran entre sí en las distintas sucursales para el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta distintas circunstancias que generan el de que algunos no puedan cumplir con los mínimos (entrevista N° 7). De tal suerte que en el proceso de flexibilización salarial en Bancolombia, la expectativa de una retribución adicional es un valor que suprime potencialidades importantes de solidaridad entre los trabajadores y transforma sustancialmente la cultura laboral, de un pasado relajado y amistoso en las sucursales, a uno claramente marcado por la competencia entre compañeros de trabajo. Esto también se puede explicar como la primacía de valores de individualismo que se han impuesto en otras relaciones sociales en la que participan los trabajadores, donde juega un papel relevante la presión de la familia para aumentar los ingresos.

La cultura organización que en Bancolombia se pretendió instaurar desde el proceso de fusión entre BIC y Banco de Colombia, se encontraba con los límites impuestos por una mutación cultural, que antes que dirigirse hacia

el trabajo en equipo bajo la orientación de la empresa, se está transitando hacia prácticas culturales donde se combina la competencia entre los empleados por venderle los distintos productos a los clientes (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 33), y algunos gestos de solidaridad entre los empleados para asumir sobrecargas de trabajo en las oficinas (grupo focal con los empleados de Bancolombia). La cultura organizacional también se cuestiona cuando con la intensificación del trabajo y la preocupación por el cumplimiento de metas han surgido nuevos problemas de salud ocupacional, y se han multiplicado los casos de acoso laboral, ambos fenómenos de gran sensibilidad entre los empleados, objeto de la praxis sindical, y por tanto configuradores del campo de relaciones laborales, que abordaremos en el siguiente aparte.

Lo cierto es que pese a los cuestionamientos a la cultura organizacional, entre los empleados, aún entre algunos líderes sindicales ha calado el sentido de pertenencia a la entidad, tal y como nos lo reportaron en un grupo focal: una asesora comercial de veintitrés años, con cinco de antigüedad en el banco y no afiliada al sindicato; una cajera de 31 años, con seis de antigüedad y sindicalizada; y un cajero de 45 años, dieciocho de antigüedad y directivo sindical:

Asesora comercial: “yo me siento súper bien de ser empleada de Bancolombia, específicamente porque me parece una entidad muy sólida, me ha dado muchos beneficios, se ha logrado con el sindicato y la empresa también ha puesto su parte”.

Cajera: “más que orgullosa me siento satisfecha porque el banco da una estabilidad laboral muy buena, la solidez y el respaldo, el reconocimiento fuera del país y ante otros bancos es mucho mejor, en cuanto a la parte comercial-financiera, y fuera de eso de las prestaciones y todo lo que tiene que ver con la parte laboral, me siento muy bien de pertenecer a la entidad”.

Cajero: “el estar en Bancolombia siempre se ha dicho que da como un estatus comparado con otros. La intención del banco de hacer del empleado de Bancolombia como distinto al empleado de otros bancos, la forma de vestir hace como marcar una diferencia grande con otros bancos, además del nombre que tiene Bancolombia: a usted le preguntan que usted dónde trabaja, usted responde en Bancolombia, y le dicen que está en el mejor banco del país”.

Lo que denotan los anteriores testimonios es que el banco ha logrado entronizar un sentido de pertenencia, por la imagen y el status que da estar empleado por una de las empresas más importantes del país,<sup>106</sup> y todo el marketing que ha desplegado para presentarse ante la opinión como una entidad moderna y confiable.<sup>107</sup> Sin embargo, los testimonios proyectan una sombra sobre el trabajo en sí,<sup>108</sup> que, sin embargo, para la gerencia de relaciones laborales del banco se reporta como de alta satisfacción, pues según en estudio hecho por una empresa de consultoría en empresas colombianas, Bancolombia se ubicaba entre las ‘venticinco mejores empresas para trabajar en el país’ (entrevista N° 32).

La cultura organizacional sustentadora de las prácticas de GRH, encuentra igualmente resistencias en nodos colindantes con el elástico

---

<sup>106</sup> De acuerdo a la encuesta de Sintrabancol y la Universidad Incca, el 99.47% de los empleados considera la empresa como una organización altamente competitiva, el 81.52% afirma que es tan buena empresa como las otras del sector, el 90.33% dice que tiene una importante proyección en el área (Calderón, 2005: 64).

<sup>107</sup> Siendo conciente de esta fortaleza entre 2002 y 2004 se lanzó la campaña de cultura organizacional denominada “Ser Bancolombia un orgullo que se siente” (Bancolombia, 2004)

<sup>108</sup> A este respecto la encuesta de Sintrabancol e Incca reporta que sólo un 25,55% observa que la empresa se preocupa por los trabajadores, el 80,69% plantea que la reestructuración no tiene en cuenta la opinión ni el sentir de los trabajadores; y para el 70% la misma sólo tiene por objeto la búsqueda de mayores ganancias (Calderón, 2005: 65).

campo de las relaciones laborales, en una tensión donde la empresa pretende unilateralizar procesos de promoción de personal, compensación variable, régimen disciplinario e información dentro de las sucursales.

Los trabajadores antiguos y dirigentes recuerdan cómo, dentro del banco, se podía hacer una carrera bancaria; ingresaban, después de haber terminado el bachillerato, en cargos como mensajero, en el caso de los hombres y secretaria o recepcionista en el de las mujeres, y con facilidades horarias y de préstamos de educación conquistadas convencionalmente podían realizar estudios universitarios, a la vez que desarrollar un trayectoria laboral que llegaba a cargos profesionales como analista o gerente de sucursal, al final de la cual se jubilaba en la misma empresa (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5 y 7). Pero con el aplanamiento organizativo ya mencionado, la carrera bancaria estaba truncada para los empleados, especialmente los que ingresan a partir de la fusión de 1998. Aunque los nuevos empleados que no conocieron la estructura organizativa más jerárquica del banco, no identifican la carrera bancaria con ascensos desde el nivel más bajo, sino con los intensos procesos de capacitación que ha emprendido el banco a raíz de los procesos de innovación permanente, a las oportunidades de seguir los estudios con los auxilios consignados en la convención colectiva de trabajo, y a las convocatorias a concursos internos cuando quedan vacantes algunos cargos. Pero la percepción sobre las opciones de ascensos se confunde entre las posibilidades de que surjan permanentemente vacantes, dado el gran tamaño del banco, y la sospecha de que éstas se asignan más “roscas” (tráfico de influencias) que por méritos (grupo focal con empleados de Bancolombia, entrevista N° 1, 4 y 5). Sobre este punto se desarrolla una disputa discursiva entre la gerencia del banco y los sindicatos frente a los empleados, pues mientras desde la gerencia de relaciones laborales, se defiende la real existencia de la carrera bancaria, y se señala que muchos antiguos cajeros ahora son gerentes de

sucursal (entrevista N° 32), los sindicatos explican a los trabajadores de menor antigüedad, las diferencias entre el antes y el después de los procesos de reestructuración, en cuanto a que las alternativas más favorables para el asenso estaban en el pasado (entrevista N° 1, 3 y 4).

El vertiginoso cambio en la estructura organizativa, le ha dado grandes ventajas al banco sobre el tema de la promoción de personas. Esto pese a que los sindicatos han estado prestos en el comité paritario de escalafón, a negociar los ajustes respectivos tras cada eliminación o cambio de cargos, para asignarlo a los niveles negociados por convención y delimitar sus funciones. Sin embargo los sindicatos no tienen incidencia sobre las eliminaciones y cambios de los cargos, y tampoco participan en los procesos de convocatorias para llenar vacantes, dejándole la discrecionalidad este campo, en el que en el pasado lograron, tanto en Banco de Colombia como en el BIC, hacer reclamos sobre la transparencia en la asignación de vacantes, o de exigir sobre la cláusula convencional, que venía de la década de 1970, que preveía los ascensos por antigüedad y puntaje por formación académica, ahora desplazada por los concursos (entrevista N° 2, 3, 4 y 7), pues para el banco dichas prácticas significaban coadministración por parte de los sindicatos (entrevista N° 32).

La unilateralización en el control por parte del banco del mercado interno de trabajo, se suman las prácticas de selección de personal que se implementan con la fusión. En este sentido el reclutamiento se realiza en cuatro espacios de formación: colegios, institutos tecnológicos y universidades con los que se ha establecido previamente convenio; aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA),<sup>109</sup> que después de

---

<sup>109</sup> Se trata de una figura de estudiante de la institución de formación para el trabajo SENA, que en sus últimos niveles realizan sus prácticas profesionales en las empresas remplazando el contrato laboral con un contrato de aprendizaje, que fija

cumplir con el periodo de tiempo asignado, pueden ser vinculados, a criterio del banco. Para cargos de nivel medio existe otro tipo de convenio con universidades para escoger entre estudiantes de último semestre de carreras afines con la actividad bancaria, elegidos entre los mejores alumnos; y en el caso de cargos de dirección, se opta por personas con carrera dentro del sector financiero (Ortega, 2004: 135s).

La selección para los distintos cargos no parte, como en el pasado, de empleados que estaban haciendo carrera en el banco; sino que, con la ampliación de la estructura educativa en Colombia en niveles tecnológicos y profesionales de carreras afines a la banca, la selección se puede hacer directamente en el mercado laboral externo, para el cargo requerido, entre jóvenes universitarios o recién graduados<sup>110</sup> (entrevistas N° 1, 2 y 5) con base en el concepto de competencias laborales, definidas para cada cargo. Sin embargo, las competencias más buscadas en los distintos espacios de reclutamiento son las que tienen que ver con las funciones comerciales, puesto que las competencias técnicas se pueden mejorar con procesos de capacitación internos, y las primeras son muy difíciles de formar dentro del puesto de trabajo (Ortega, 2004: 137).

Para la selección se establecen nueve competencias generales: trabajo en equipo, flexibilidad, orientación a resultados, pensamiento analítico, liderazgo, orientación al cliente, autoconfianza e identificación con la

---

las compensaciones por debajo del salario mínimo. Los programas de formación que dicta el SENA, son concertados con las empresas, de acuerdo a las necesidades de éstas.

<sup>110</sup> En el 2005 el desempleo profesional, según datos del DANE, en Colombia era de 13,7%, mientras que en el 2007 se había incrementado al 20%. En cuanto a las carreras con más graduados desde el 2001 eran economía, administración y contaduría, con el 32%, siendo carreras afines a la actividad bancaria (Caracol Noticias, 15 de febrero de 2007).



organización. De otra parte se tiene en cuenta la buena presentación personal, la estratificación social, prefiriendo a los procedentes de clase media-baja y media-media, con preferencia por éstos últimos (Ortega, 2004: 137), además se especifican competencias por cargo. En cuanto a los gerentes de sucursales, la vicepresidencia de gestión humana concluye que, además de buenos vendedores, se necesitaban líderes que movilizarán a los equipos de trabajo de las oficinas, y en consecuencia se focalizaron en definir la figura de gerentes de sucursal:

Buscando llegar a un justo equilibrio, donde la persona tenga las competencias blandas, las que tocan más al ser, la posibilidad de establecer relaciones con las personas, de movilizar, de liderar equipo, se fueron identificando... Se trajeron a los gerentes exitosos y se les hacía unas entrevistas en el montaje del modelo, para identificar las competencias que debían tener los gerentes... Lo que arrojó fue que los gerentes exitosos en esta organización no eran los comerciales puros, sino que encontramos que eran personas que habían desarrollado las habilidades de movilizar equipos (entrevista N° 32).

Las características antes enumerados, se convierten en indicadores para el banco para identificar al empleado más adaptable a los objetivos de la cultura organizacional, y en especial en un cargo como el de gerente de sucursal, llamado a liderar los equipos de trabajo a su cargo. El perfilamiento de cada cargo con base a las competencias definidas para cada uno, será complementado en el proceso de trabajo a través de las evaluaciones de desempeño y bonificaciones de acuerdo a venta de productos. A través del primer mecanismo, el banco se abroga, sin negociación de criterios, ni posibilidades de reclamaciones sobre los resultados, la discrecionalidad para impartir sanciones, promociones o no, y el despido del trabajador (entrevistas N° 1, 3, 4 y 7), amparado en esta práctica de la gestión de competencias y del mejoramiento continuo, se individualiza al trabajador haciéndolo responsable de su situación en la

estructura de cargos<sup>111</sup> y en su relación de estabilidad o no en el empleo, muy vinculado al cumplimiento del plan de gestión. A la vez se unilateralizan zonas propias de las relaciones laborales —argumentando que cualquier negociación al respecto es incurrir en coadministración (entrevista N° 3)—, promueven conflictos latentes con los sindicatos y los empleados, expresados en principio en la ya secular práctica de implementar renovadas tácticas para retirar a trabajadores antiguos (entrevistas N° 1, 3, 4 y 7), en lugar de invertir en la recalificación de éstos, tal y como han propuesto los sindicatos (entrevista N° 4). Política que explica cómo, en el 2003, se tenía un promedio de antigüedad de 12,49 años (Bancolombia, 2004) y en el 2006 era de diez años<sup>112</sup> (Bancolombia, 2007).

Otro nodo de tensión e individualización son las bonificaciones por ventas, contempladas dentro de los planes de gestión ya desde comienzos de la década de 1990, forma de flexibilidad salarial que se convierte, en la reestructuración de principios del siglo XXI, en un poderoso instrumento del banco para individualizar y segmentar a los empleados, aunque sacrificando como ya vimos el trabajo en equipo en las oficinas. Se trata de una forma de compensación variable, de flexibilidad salarial, que busca representar entre el 25 y el 30% del total de la compensación (Torres y

---

<sup>111</sup> En términos del discurso institucional se busca que “los empleados sean dueños y gestores de su propio desarrollo” (Torres y Guarnizo, 2004: 77).

<sup>112</sup> Aunque hay que anotar que en esta disminución también influyó la fusión desde el 2005 con Conavi y Corfinsura, que traían niveles de antigüedad más bajos, en virtud, en buena parte, de ser entidades que no contaban con sindicato (entrevistas N° 1, 2, 3, 4 y 7).

Guarnizo, 2004: 77), fomentando el sacrificio de los empleados para mejorar sus ingresos.<sup>113</sup>

Compensación es el término usado por el banco para sumar salario y bonificaciones sin considerar a estos últimos como salario, como lo ordena una sentencia de la Corte Constitucional. Ante el impedimento jurídico el banco ha creado una carta para la firma de los empleados, llamada “acuerdo de carácter no salarial de bonificaciones extralegales”, con la cual al ser firmada por el empleado, se elude el precepto de la Corte Constitucional:<sup>114</sup> la presión y/o persuasión del banco hacia cada trabajador para que pueda acceder a las bonificaciones firmando la carta, se ha convertido en uno de los puntos más importantes de disputa entre empresa y sindicatos, por tener de su respectivo lado a los empleados en la cual de un lado el banco no demuestra una capacidad de persuasión amplia, pues si bien ha obtenido la firma de la carta de muchos empleados, no ha logrado que los trabajadores se sientan a gusto con el régimen de presión e intensificación del trabajo y competencia entre compañeros, que representa la bonificación, aunque ha logrado individualizar una parte importante de las retribuciones y no involucrarlo en procesos de negociación alguna, ni individual ni colectiva.

De paso con los planes de gestión el banco ha logrado intensificar el trabajo evitando las demandas por horas extras,<sup>115</sup> conllevando de paso a

---

<sup>113</sup> Según un testimonio recogido por una investigación sobre acoso laboral en Bancolombia, para muchos trabajadores: “cuando lo que ganamos no alcanza para cubrir las necesidades básicas; cuando llega el fin de semana y tenemos que trabajar para ajustar el sueldo o pagar una deuda” (Estrada, 2005: 14)

<sup>114</sup> Sintrabancol. Siempre pregunte antes de firmar, en: Imagen e identidad, No 10, noviembre-diciembre de 2006. Bogotá: Sintrabanco.

<sup>115</sup> Sobre las horas extras en estudio realizado por Sintrabancol sobre el acoso laboral se llega a la conclusión que: “Es tal la presión por el cumplimiento de las metas que de

reforzar la forma de flexibilidad implícita de la jornada de trabajo —que ya hemos referido antes en relación al desplazamiento del empleado hacia el cliente en el lugar y tiempo que este requiera—, aunque el banco dice estar controlando esta situación (entrevista N° 32). Además segmentando y discriminado a los trabajadores, con prácticas como la de fijar en las oficinas las fotos de los vendedores del mes (entrevista N° 7), o las diferencias que existen en la posibilidad de vender entre cajeros, asesores comerciales, gerentes de sucursal, más favorable al último, seguido por los asesores comerciales, y con opciones marginales para los cajeros dado la yuxtaposición con las otras funciones que desarrolla, a la vez que el referido positivo de direccionamiento de productos recibe menos puntaje que la venta de los mismos (entrevista N° 5 y grupo focal a empleados de Bancolombia).

En relación a la flexibilidad implícita de la jornada promovida por los planes de gestión, el control de los clientes sobre el trabajo de los empleados bancarios relacionados con la venta de productos, en términos del tiempo de atención, en el caso de los asesores comerciales, ejecutivos junior y señor, asesores de servicios y gerentes de sucursal, los clientes definen el lugar y horario de prestación del servicio, y aunque los empleados que han ingresado después de la fusión Banco de Colombia-BIC, son más proclives a la atención al cliente, tanto los antiguos como los más recientes, perciben el control del cliente como una injerencia en el

---

forma casi inconsciente podría decirse que el trabajador viene extendiendo su jornada laboral a más de las ocho horas reglamentarias, tratando de cumplir las metas, sin ninguna retribución económica por las horas extras laboradas, como un mecanismo de alejar la sombra del despido que se agita sobre su cabeza” (Estrada, 2005: 20).

trabajo, en especial, en el horario.<sup>116</sup> Además los clientes evalúan la forma en qué se les atiende y se quejan ante el banco en caso de sentir que lo hicieron mal, desde una perspectiva que para los empleados resulta muy subjetivo (entrevistas N° 1, 2, 3, 4, 5 y 7, y grupo focal con empleados de Bancolombia).

De otra parte el banco desde el 2000 realiza mediciones trimestrales de satisfacción y lealtad de los clientes,<sup>117</sup> complementada con la figura del

---

<sup>116</sup> En el grupo focal desarrollado con empleados, al contrastar el testimonio de una empleada joven de reciente ingreso (asesora comercial de veintitrés años, cinco de antigüedad y no afiliada al sindicato) y un empleado antiguo (cajero de 45 años, dieciocho de antigüedad y directivo sindical), se sintetizan las sutiles diferencias y acuerdos frente a la relación con el cliente:

Asesora comercial: “Nosotros tenemos que ser muy conscientes de que estamos en una entidad de servicios y el cliente es lo más importante. Si a mí no me gusta atender clientes no trabajo en una entidad de servicios y menos en asesorías... Yo en este punto defiendo un poquito al banco porque el banco tiene una serie de herramientas para atender al cliente, en general el cliente es lo importante...”

“Ya viendo mas específico pienso que el cliente está mal acostumbrado, eso nos lleva a que los empleados tengamos que esforzarnos demasiado, con jornadas extendidas de trabajo, visitar los clientes, porque a los ejecutivos les toca poner la gasolina para visitar al cliente, pero también es culpa de uno, y por atender un cliente me quedo a la hora del almuerzo, porque lo operativo no me lo permite, es más de uno mismo, eso se ve mucho de los ejecutivos de cuenta, que acostumbran al cliente desde que empieza a llevarle los papeles a la oficina a darle el saldo por teléfono, y otros le enseñan a manejar la línea de atención al cliente o el servicio de internet...”

Cajero: “A diferencia de años atrás, donde era el cliente el que iba a buscar al banco, hoy es el banco el que tiene que ir a buscar al cliente. Somos nosotros los que tenemos que ir a buscarlos a ellos y no ellos a nosotros, si ellos controlan el trabajo de uno, un asesor llama un cliente y este le da una fecha para que vaya a su casa u oficina. Ellos si le condicionan mucho el tiempo a los empleados.”

<sup>117</sup> Bancolombia. “Excelencia en el servicio, un objetivo corporativo”, en: *En Familia*, N° 16, junio-julio de 2002. Bogotá, Bancolombia.

cliente incógnito, estrategia que a través de una llamada telefónica o una visita de una persona contratada por el banco, busca conocer la forma en que se atiende al cliente<sup>118</sup> y de paso mantener al empleado en la permanente expectativa de estar frente al cliente incógnito.

En cuanto a la evasión del campo de las relaciones laborales, otra práctica de GRH, es la atención individualizada de quejas y reclamos de los empleados canalizadas por medios como: la línea telefónica 9800, las encuestas de clima laboral, servicios de atención al empleado implementados por la gerencia de recursos humanos; y las mismas entrevistas de evaluación de desempeño (entrevistas N° 1 y 3). Todos estos mecanismos sin intermediación de espacios de definición de participación colectiva de los trabajadores o de los sindicatos. Reforzados por la insinuación de los gerentes de sucursales en el sentido de que no se necesita a los sindicatos para solucionar los problemas cotidianos que se le presenten a los empleados en las oficinas, ante lo cual también los empleados han generado procesos de acompañamiento mutuo en las oficinas para enfrentar problemas que se le presentan a los diferentes compañeros (grupo focal con empleados de Bancolombia).

También, en procura de controlar de mejor manera las sucursales, el banco se ha trenzado en una disputa con los sindicatos por definir los lugares para colocar la propaganda y la información sindical. El banco procura que ésta no se encuentre con el campo de visión de los clientes, mientras los sindicatos buscan intervenir las carteleras fijadas por la entidad,<sup>119</sup> que procuran mayor visibilidad ante empleados y clientes, para

---

<sup>118</sup> Bancolombia. “Soy Anita Peláez y necesito...”, en: *En Familia*, N° 8, febrero-marzo de 2001. Bogotá, Bancolombia. p. 5.

<sup>119</sup> El gerente de relaciones laborales amparándose en el discurso del acatamiento de la normatividad plantea: “hay una desfiguración o una errónea interpretación de ciertos

acrecentar la eficacia de su acción propagandística e informativa (entrevistas N° 3, 4 y 32). Y esto mientras el banco utiliza todos los medios a su disposición para promover su proyecto de cultura organizacional, tales como: la revista *En Familia*, que envía a las residencias de los trabajadores; comunicaciones vía e-mail por el intranet;<sup>120</sup> orientación e información a través de la página web; carteleras (Ortega, 2004: 126). Otro medio de comunicación es el desarrolla el banco con los denominados 'círculos de comunicación' en las oficinas, que son liderados por los gerentes de sucursales. Las reuniones quincenales con los empleados de cada oficina evalúan el cumplimiento de metas, el estado de trabajo en equipo y la comunicación corporativa entre los empleados y sus superiores (Torre y Guarnizo, 2004: 77). Tanta es la avalancha de medios de comunicación del banco con los empleados, que los sindicatos se sienten impotentes para competir en este terreno, aunque no por esto abandonan el trabajo de agitación, información y educación con los empleados (entrevistas N° 4 y 32).

Con todo lo anterior se puede afirmar que en el intento del banco por crear una cultura organizacional generadora de consensos en torno a los objetivos y valores del banco, los conflictos abiertos y latentes con los empleados y sindicatos, a raíz de la forma en que se ha ido presentando y procesando en el mundo de vida del banco el nuevo impulso reestructurador de principios del siglo XXI, y su interacción manifiesta o

---

derechos sindicales. Por ejemplo, la propaganda sindical, el derecho a la información, en cuanto a que se ve como un derecho absoluto... Yo le doy a usted una cartelera para el sindicato, el sindicato responde: No. Yo público donde me dé la gana. Pues en ese momento vamos a tener algún tipo de diferencia y de confrontación" (entrevista N° 32).

<sup>120</sup> También se le niega su uso al sindicato (entrevistas N° 3 y 7).

potencial en el campo de las relaciones laborales, se muestran como indicadores negativos.

### ***5.2.3 Redefinición del campo de las relaciones laborales***

Los conflictos latentes o manifiestos por unilateralizar o bilateralizar problemas laborales propios de la reestructuración del banco, han conformado un campo de relaciones laborales allende los espacios formales definidos para este fin, tal y como se ha visto en los dos apartes anteriores. En este sentido los espacios institucionalizados de las relaciones laborales no procesan una parte de las tensiones y conflictos que conforman su campo, aunque a través de escenarios de diálogo y negociación entre sindicatos y bancos se han evidenciado distintos nodos problemáticos del mundo de vida del trabajo. A continuación examinamos los escenarios institucionales y los problemas de las relaciones laborales presentes en la reestructuración de Bancolombia en la fusión que le dio origen a la absorción entre el 2005 y 2006 de Conavi y Corfinsura. Para realizar esta exposición subdividiremos este aparte en tres: en primer lugar nos referiremos a los problemas surgidos en las negociaciones colectivas; luego a los espacios permanentes de tratamiento y negociación de aspectos relevantes de las problemáticas laborales; y por último nos referiremos a las tendencias hacia la unilateralización por parte del banco en otras zonas de las relaciones laborales, no tratadas hasta ahora.

#### *5.2.3.1 La negociación colectiva no toca la reestructuración*

La entrada tradicional al campo de las relaciones laborales es el de las negociaciones colectivas, que para el periodo estudiado son tres: 2001, 2003 y 2005, cada una de las cuales da origen a una convención colectiva. En los dos primeros casos con vigencias bianuales, y la del 2005 trienal. La negociación colectiva como el lugar institucional central de las



relaciones laborales, no ha jugado ni en las anteriores negociaciones, ni en las del periodo ahora referido un papel destacado con respecto a los sucesivos procesos de reestructuración. Desde los tiempos de las negociaciones en el Banco de Colombia y en el BIC, con sus respectivas diferencias, estos espacios se convirtieron para el sindicato en escenario para defender las principales conquistas obtenidas en la década de 1970, actualizar los montos económicos de salarios y los distintos beneficios salariales, y enfrentar algunas consecuencias de la reestructuración, especialmente en salud ocupacional y escalafón, que en lo fundamental se tratarán en los comités paritarios permanentes establecidos de tiempo atrás.

La negociación colectiva en Bancolombia de octubre y noviembre de 2001 se da en el contexto interno del proceso de recorte de 1.500 empleados, y externo de la titularidad del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en cabeza de Angelino Garzón —entre mediados del 2000 y agosto del 2002—, antiguo dirigente sindical que tendrá una gran incidencia para la concertación de las relaciones laborales y el reconocimiento de los derechos laborales, especialmente en las negociaciones colectivas, y en particular para el caso del sector bancario, reconocer el derecho a la huelga de los empleados bancarios, al ampararse en la Constitución de 1991 que plantea que en el sector bancario el único servicio esencial es el que presta el Banco de la República (banco emisor) y que por ende en todos los demás bancos los trabajadores sindicalizados tienen derecho a huelga en el marco de la negociación colectiva.

En la negociación de 2001 se presenta una coyuntura de medición de fuerzas del sindicato con la empresa, y es que ante la imposibilidad de ponerse de acuerdo en la etapa de arreglo directo (de veinte días), los dos sindicatos votaron la huelga. Los puntos de divergencia fueron en su

orden: el de la unificación en un solo escalafón de los empleados procedentes del BIC, el Banco de Colombia y los que ingresaron después de la fusión, pues entre ambos sindicatos no se había llegado a un acuerdo para presentar una propuesta que unificara ambos regímenes, aunque ahora Sintrabancol cedía en unificar el número de niveles, bajando en su caso a nueve niveles, pero divergiendo en lo referente al monto de los incrementos salariales para los empleados cuando fueran ascendidos; el otro punto de divergencia era el del incremento salarial, pues, frente a un aumento del IPC en 2000 de 8,75 % y una proyección al final del 2001 del 7,65 %, los sindicatos solicitaban en 12% y el banco ofrecía el 9% (entrevistas N° 4, 7 y 33).

Con la votación de huelga se había establecido como hora cero las 8:00 a.m. del 22 de noviembre. Entre la votación de la huelga y el 22 de noviembre se da un proceso de negociación en la denominada etapa del limbo —por fuera de los términos legales—, y el día 21 de noviembre en la sede de la dirección general de Bancolombia en Medellín, donde se desarrollaban las negociaciones, un grupo significativo de empleados de dicho edificio<sup>121</sup> arengó a los negociadores sindicales para que redujeran sus pretensiones, para que no estallara la huelga (entrevista N° 1, 2, 3, 4 y 7). En la madrugada del 22 de noviembre se llegó a un acuerdo, donde el escalafón se redujo a nueve niveles para los empleados procedentes del Banco de Colombia, una reducción del porcentaje en dos puntos, por asensos para esos empleados (entrevista N° 3 y 7), y el incremento salarial quedó en 11,4%. Sin embargo, esos acontecimientos han significado un hito en sus relaciones tanto para el banco como para los sindicatos.

---

<sup>121</sup> Según los dirigentes sindicales en especial mandos medios y aspirantes a mandos medios (entrevista No 1 y 7).

De un lado, la votación de la huelga por parte de los empleados sindicalizados y, de otro, la presumida presión de los directivos del banco sobre sus empleados de más confianza para que arengarán a los negociadores sindicales, acentuó la desconfianza entre directivos sindicales y empresa (Torres y Guarnizo, 2004: 76). Esto no supone que los sindicatos se dejarán de diferenciar entre sí, pues los líderes que procedían de la red BIC, y que seguían controlando el comité de empresa de Bancolombia en la UNEB, insistían en la concertación permanente con el banco, aunque ahora consideraban que para lograr esos espacios se debía movilizar a los trabajadores y llegar a una unidad de acción con Sintrabancol<sup>122</sup> (entrevista N° 4). De parte de Sintrabancol, la incidencia en su interior de organizaciones políticas como el Partido Comunista Colombiano y el Colectivo Sindical Dignidad Obrera, que no condenaban la lucha armada como opción ante la caracterización de la represión de las organizaciones sociales, se ubicaba de forma más confrontativa frente al banco, del cual consideraban como un enemigo de clase, que se expresa en las distintas políticas laborales que venía implementando desde el momento mismo de la fusión (entrevistas N° 7 y 33). De su parte el banco evaluó que en la negociación del 2001 influyó el ambiente político externo y los intereses políticos de terceros (Torres y Guarnizo, 2004: 76), refiriéndose seguramente a organizaciones políticas de izquierda simpatizantes de las guerrillas.

---

<sup>122</sup> La corriente política predominante que provenía del maoísmo, ahora no tenía vinculación política alguna, y habían creado el colectivo sindical “Ideas”, que dentro de la UNEB sólo tenía presencia en Bancolombia. Con todo y esto conservaba entre sus dirigentes la pretensión de buscar una proyección política del sindicato en los escenarios de participación democrática, diferenciándose de la insurgencia armada, se mantenía con idearios de izquierda, y dentro de la corriente clasista de la CUT.

La falta de credibilidad afectada por la accidentada negociación del 2001, se une a las disputas entre sindicatos y banco en las oficinas, por el respaldo de los empleados a sus respectivos proyectos, y las tensiones que se presentaban en los escenarios permanentes de tratamiento y negociación de problemas laborales. Llegándose a la negociación colectiva del 2003 con un clima de crispación, exaltado por el hecho de que a principios de ese año, los cambios en la legislación tributaria, establecían el cobro del impuesto al valor agregado a las pólizas de salud, y el banco decide de forma unilateral cobrarle dicho impuesto a los empleados, toda vez que en la convención estaba establecida una póliza colectiva de salud. La movilización en las oficinas de los empleados lideradas por los sindicatos, presionaron al banco para que reversara tal decisión (Torres y Guarnizo, 2004: 79). Pese a esto y a que el banco pretendía desmontar algunas de las líneas que cubría la póliza de salud, bajo el argumento de que no se utilizaban, en la negociación del 2003 no se hicieron cambios.

Entre finales del 2004 y 2005 se presenta la ruptura de la tendencia del sindicalismo socopolítico con la clasista en el seno de Sintrabancol, que deciden recoger afiliaciones para ingresar a la UNEB. Esto después de haber perdido por estrechos márgenes las votaciones en sucesivas asambleas para fusionar el sindicato con la UNEB desde 1996. Al considerar que el proyecto de Sintrabancol no era el propio y tras casi una década de desgaste, destacados líderes de la tendencia socopolítica, logran ingresar a la UNEB con unos 400 empleados procedentes del sindicato de base (entrevista N° 1 y 3), lo que va a reforzar el perfil de concertación del comité de empresa de Bancolombia de la UNEB, pero sin que esto signifique que deba considerarse a éste como sindicato clasista de concertación.

La disputa entre el banco y los sindicatos se extiende hasta el proceso de fusión-absorción de Bancolombia sobre Conavi y Corfinsura en el 2005. Conavi y Corfinsura,<sup>123</sup> de donde el banco pasa de 7.027 a 12.639 empleados<sup>124</sup> y los dos sindicatos inmediatamente antes de la fusión agremiaban al 50% del total de los empleados. Pero tras la afiliación se redujo al 28% (Sintrabancol, 2.105 afiliados<sup>125</sup> y la UNEB, 1395<sup>126</sup>). Por esto la negociación colectiva del 2005 tuvo como centro el campo de aplicación, y fue acordada para los 8.952<sup>127</sup> empleados sin cargos directivos y cobijados por el escalafón. O sea que en virtud de este acuerdo la afiliación sindical en Bancolombia alcanzó el 39%, seis puntos por encima de lo requerido por ley para que la convención cubra a todos los empleados. Este acuerdo se logra no sin complicaciones en el desenvolvimiento de la negociación, al presentar la solicitud de ingresar al inicio de las deliberaciones de la mesa un tercer sindicato, la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB), sindicato de industria, que tenía cinco afiliados en Bancolombia, pero que en virtud de la Ley 584 del 2000 permitía la presencia en la mesa de negociaciones de todos los sindicatos con afiliados existentes en una empresa, sin importar su peso en la afiliación total. Situación que retrasó el inicio de la negociación, en

---

<sup>123</sup> Esta fusión se ve estimulada por el crecimiento de la competencia en un mercado bancario mas concentrado, y las nuevas facilidades concedidas por la Ley 510 de 1999, legislación de crisis que mantuvo el principio de filiales, pero, como cambios más notables al marco institucional, flexibilizó el uso de las redes de oficinas para permitir una mejor explotación de las economías de alcance, que resultan de la posibilidad de ofrecer portafolios de servicios integrados, y ratificó el proceso ya iniciado de absorción de las corporaciones de ahorro y vivienda por los bancos comerciales o su conversión en bancos hipotecarios.

<sup>124</sup> Datos suministrados por Bancolombia.

<sup>125</sup> Datos del Censo sindical de la ENS.

<sup>126</sup> Datos suministrados por la UNEB.

<sup>127</sup> Corresponde a los empleados escalafonados.

tanto ACEB retiraba su pretensión, que fue interpretada por Sintrabancol y UNEB, como un acto de entorpecimiento programado por el banco (entrevistas N° 1, 2, 4 y 7).

La falta de confianza y credibilidad que se refleja en los procesos de negociación colectiva, se hace evidente pese a que de parte del banco se mantiene la bilateralidad en este espacio, pudiendo haber insistido en la falta de representación de la tercera parte de los empleados necesaria, según la legislación colombiana, para que la convención se aplique al conjunto de los empleados. Sin embargo, las tres negociaciones que se desarrollan después de haberse unificado la convención, ratifican la tradición de no tocar en estos escenarios los problemas laborales propios de la reestructuración. Y esta unilateralización de ciertas zonas de las relaciones laborales, también tiene atmósferas de tensión con los sindicatos en escenarios permanentes de negociación y tratamiento de problemas del trabajo en el banco, contemplados por la convención o generados por fuera de ella.

#### *5.2.3.2 Los comités paritarios y la agenda laboral: espacios permanentes de tensión entre la bilateralidad y unilateralización de las relaciones laborales*

La convención prevé comités paritarios de salud ocupacional, vivienda, educación, reclamos y escalafón, que funcionan de forma permanente. Además el BIC, desde la década de 1990 creó el escenario de ‘agenda laboral’, como espacio extraconvencional donde los sindicatos y el banco se reúnen de forma regular —por lo general mensualmente— para discutir los problemas de laborales. A raíz de los procesos de reestructuración, y en especial el que abarca la conversión de la entidad en un banco universal, las principales tensiones se han concentrado en los comités de escalafón, de salud ocupacional y de ‘agenda laboral’ con el tema de estabilidad.

En el comité paritario de escalafón ambos sindicatos han tratado de negociar la adecuación de los cargos a los cambios en la estructura organizativa del banco, logrando negociar objetivos, funciones e, incluso, en algunos casos, incidir en las metas de ventas para zonas y ciudades donde el mercado ha llegado a un límite por altos niveles de competencia y dificultades para aumentar la bancarización (entrevista N° 5).<sup>128</sup> Sin embargo, el banco se reserva, como ya se ha mencionado, la definición de los criterios para la promoción y sus procesos y plantea que una participación de los sindicatos en estos puntos sería un acto de coadministración inamisible (entrevista N° 32) e incluso utiliza esto para condicionar los ascensos y la desafiliación del sindicato (entrevista N° 4 y 7). Con la absorción de Conavi y Corfinsura, la reasignación de cargos para los empleados procedentes de esas dos redes de oficinas, se ha producido de forma tan acelerada que el comité de escalón se ha quedado corto y actuado lento para enfrentar de forma adecuada la negociación de ese proceso (entrevista N° 7), toda vez que los sindicatos han logrado afiliar a muy pocos trabajadores de esa población laboral. Con todo y esto, Bancolombia es el único banco en el país que ha negociado de forma permanente durante las reestructuraciones realizadas desde principios de la década de 1990 (entrevista N° 3, 4, 6 y 32).

En el tema de salud ocupacional, el comité paritario se dedica a atender casos particulares de empleados, pero el cambio de orientación del banco

---

<sup>128</sup> En la convención colectiva de trabajo de 2003 a 2005 se especifican las atribuciones del comité, en los siguientes términos: “Este comité decidirá sobre los siguientes temas: A. Normas para una correcta aplicación del escalafón; B. Período de observación; C. Reemplazo de cargo superior; D. Entrenamiento y capacitación; E. Tabla de reemplazos; F. Régimen de concurso de vacantes; G. Supernumerarios; H. Reclamaciones de cargos (cambios de nivel); I. Normas de administración de personal” (Bancolombia, Sintrabancol y UNEB, 2003: 26).

hacia el área comercial, la presión del cumplimiento de metas y la consecuente intensificación del trabajo, viene generando enfermedades ocupacionales no conocidas por los trabajadores que habían ingresado antes de la década de 1990. Las enfermedades más frecuentes que se comienzan a detectar son de carácter sicosocial: alteración del sistema nervioso, estados depresivos, insatisfacción en el ambiente, miedos y temores entre los mismos trabajadores, irritabilidad y poca o nula sociabilidad y confianza, que se presentan junto a consultas médicas permanentes por frecuentes dolores de cabeza, problemas gástricos, pérdida de apetito, consumo frecuente de medicamentos para conciliar el sueño o para sobrevivir una jornada de trabajo más. También han dado casos de tratamiento psicológico y siquiátrica, afecciones de preinfartos e infartos, se ha percibido el aumento entre los empleados del consumo de alcohol, de antidepresivos, así como pérdida de la capacidad sexual. E incluso en algunas circunstancias algunos trabajadores han considerado el suicidio ante la presión del trabajo (Estrada, 2005: 25).

De acuerdo a un estudio realizado por Sintrabancol en asocio con la Universidad Incca en el 2004, se establecen como las principales causas de los crecientes problemas de salud ocupacional que se presentan en el banco, el estrés y el acoso psicológico. Según dicho estudio el 71% de los empleados se sentía gravemente expuesto (en niveles de alarma o resistencia) a situaciones de estrés, mientras que un 5% en niveles de agotamiento.<sup>129</sup> En cuanto al acoso psicológico el 69.4 % manifiesta niveles

---

<sup>129</sup> Estas dos situaciones se definen como que “una amplia mayoría enfrenta o vivencia tensiones, exigencias y presiones del medio laboral que exceden las capacidades individuales de resolución, algunas de las cuales pueden aparecer también como potencialmente amenazantes para su bienestar o futuro inmediato, en tanto mantienen o estimulan pensamientos o ideaciones relacionados con la intensidad



de severidad, al encontrarse expuesto a las prácticas que los investigadores consideraron propias de ese fenómeno<sup>130</sup>. Vale destacar que la misma encuesta encontró que el 86,6 % mencionaba que la permanente renovación de procedimientos y cambios tecnológicos los afecta en cuanto a que genera presiones y dificulta los manejos y adaptaciones del caso, aumentando las exigencias de rendimiento laboral (Calderón, 2005: 76).

Pese a que los sindicatos han denunciado este tipo de problemas de la salud ocupacional del banco y a que a través de la investigación referida se ha buscado establecer las causas, el banco sin mediar investigación por su parte,<sup>131</sup> desvaloriza aquella argumentando que se sustenta en “percepciones subjetivas” de los empleados (entrevistas N° 3, 7 y 32).

---

laboral, propiciando alteraciones de salud producidas por estados constantes de estrés” (Calderón, 2005: 71).

<sup>130</sup> El 69,4% corresponde a un ponderado de las siguientes prácticas como: el mal ambiente para quienes se afilian al sindicato y participan en las actividades que programa (74%); establecimiento de metas exageradas, incluso totalmente inalcanzables (70%); presiones para forzar el retiro de los trabajadores más antiguos mediante negociaciones, cambios en los contratos o funciones, controles disciplinarios exagerados u otras medidas (66%); los planes de recorte de personal (65,5%); despreocupación de la empresa por el bienestar y la estabilidad de sus funcionarios (61,3%); el desconocimiento que hacen los superiores de las opiniones y sentires de los subalternos (60%); los rumores, comentarios, embustes, que propicia el clima laboral, en contra del buen nombre, la reputación de los trabajadores, o su vida privada (52%); las prácticas discriminatorias basadas en favoritismos (51%); ambiente laboral de competitividad que impide recibir o pedirle ayuda a los compañeros de trabajo (50%); controles y supervisiones exageradas que intentan ‘pillar’ [encontrar] errores (50%); cambio de funciones, horarios o lugar de trabajo, en contra de la voluntad del trabajador (50%); contratación de directivos con fama de ‘duros’, ‘cortadores de cabeza’ o ‘reestructuradores’ (40%) (Calderón, 2005: 75s).

<sup>131</sup> El banco rechazó la oferta hecha por Sintrabancol para realizar una investigación conjunta de salud ocupacional en el 2004 (entrevista No 7).

Además es frecuente que los encargados del banco en el tema, confirman que el estrés ya lo traen los empleados de otros ámbitos como la familia (entrevista N° 1, 3 y 4), y de que los principales problemas de salud (no hablan de salud ocupacional), son las enfermedades infecciosas, parasitarias, tumores, complicaciones en el embarazo, y en un muy bajo nivel traumatismos del sistema nervioso (entrevista N° 32). Se reconoce que en el tema de salud ocupacional se ha orientado más la actividad del banco “por percepciones que por realidades” y de que desde el 2004 vienen realizando un monitoreo sistemático a las causas del ausentismo, denotando con esto la falta de preocupación del banco por las enfermedades profesionales, cuando no su ocultamiento, en tanto se asocian directamente a los procesos de reestructuración. Todo esto hace que sea un comité bastante conflictivo (entrevista N° 1, 3, 4, 5, 7, 32 y 33), centrado en la definición de qué es o no es enfermedad ocupacional y cuáles son sus causas específicas. Conflictividad incrementada cuando desde el 2000 el banco incita a trabajadores no sindicalizados para que presenten una plancha a las votaciones que eligen a los representantes de los trabajadores, para acabar con la paridad entre la empresa y los sindicatos, pero hasta los momento las organizaciones laborales han logrado ganar los cuatro cargos que les corresponden (entrevistas N° 2 y 33).

También a raíz del debate en el 2005 de un proyecto de ley sobre acoso laboral y la expedición de ésta en enero del 2006 (Ley 1010), los sindicatos han buscado demandar las acciones que los gerentes de sucursales vienen ejerciendo bajo la tipificación de acoso laboral.<sup>132</sup> Y aunque no abarcan

---

<sup>132</sup> Según la ley 1010 de 2006: “se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y

todas las modalidades que contempla la ley, se ha logrado que el banco retire a gerentes de sucursales que maltratan a los empleados (entrevistas N° 1, 2, 3, 5, 7 y 33), pese a que no reconoce la existencia del acoso laboral en la empresa<sup>133</sup> (entrevista N° 32). Los sindicalistas advierten que la mayoría de los casos de acoso laboral originados en las gerencias de sucursal, se producen por el hecho de que el más presionado por el cumplimiento de metas es el gerente de sucursal (entrevistas N° 1, 2, 3, 5 y 7), a lo que agregamos que al banco lo que le interesa es detectar por esta vía a los que no cumplen con la función de liderar el trabajo en equipo.

Si bien en los espacios permanentes definidos por convención, se juegan los sindicatos y el banco en torno a la unilateralización y/o no negociación de ciertos aspectos de problemas tan neurálgicos como los del mercado interno de trabajo y la salud ocupacional, no es preciso esperar otra cosa de un escenario extraconvencional como el de agenda laboral', que para el gerente de relaciones laborales —que representa al banco en dicho espacio—, ha permitido preparar con suficiente tiempo los temas álgidos de las negociaciones colectivas, donde el banco puede suministrar información que sustenta su posición, analizar e intercambiar puntos de vista con los sindicatos, a la vez que generar confianzas (Torres y Guanizo, 2004: 81; entrevista N° 32). Pero que para los sindicatos se trata de un espacio 'discursivo' sin capacidad de decisión. Aunque ayuda a madurar

---

angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”.

<sup>133</sup> Aunque el banco reconoce que, según su visión, el maltrato a los empleados en las oficinas baja el rendimiento (entrevista N° 7), no acepta que se trate de un fenómeno generalizado: “eso son unas ovejas descarriadas que hay por ahí”, ante lo cual los sindicalistas responden: “no hay tales ovejas descarriadas, sino que hay todo un rebaño” (entrevista N° 7).

temas de la negociación colectiva, en otros no ofrece soluciones, esto desde el punto de vista de la UNEB (entrevista N° 4), y desde Sintrabancol se plantea que es un espacio donde no existe la voluntad del banco para darle solución a los problemas de los trabajadores (entrevista N° 33). Este último sindicato que ha llegado a retirarse de este espacio desde el 2003, ha decidido volver en el 2006, pero condicionando su presencia en ese escenario en que se pueda llegar a soluciones, y a que se trate una agenda de temas, en el siguiente orden de prioridades: la estabilidad laboral, la flexibilización laboral, el escalafón, la violación a la convención colectiva y normas legales, la jornada laboral, y la violación del derecho de asociación (entrevista N° 33).

Hasta el momento del temario de mediados del 2006 se ha discutido la estabilidad laboral, problematizada por Sintrabancol en cuanto a: la presión y la negociación del retiro de los empleados antiguos; el logro del compromiso del banco de no despedir a ningún empleado sin justa causa; el reintegro a la contratación laboral directa con el banco de todos los cargos tercerizados; terminación de los contratos temporales y su transformación en contratos a término indefinido (entrevista N° 33).<sup>134</sup> Pero sobre estos puntos no ha habido ningún avance hacia de negociación. Y esto en momentos en que la fusión con Conavi y Corfinsura ha revivido el fantasma del recorte de personal ya practicado en el pasado reciente<sup>135</sup> (entrevista N° 1, 4, 5 y 7).

---

<sup>134</sup> Ver también los dos boletines *Controversia* publicados por Sintrabancol en el 2007.

<sup>135</sup> De parte del banco se plantea en voz de su gerente de relaciones laborales, que no se realizara un recorte de personal, y si este se realizo en el pasado fue por la crisis financiera, pero ahora en un periodo de altas utilidades no hay necesidad (entrevista No 32).

### *5.2.3.3 Unilateralización de otras zonas de las relaciones laborales*

Sumándose a los distintos temas propios de las relaciones laborales, ya tratados en la visión que hemos hecho de la reestructuración de comienzos del siglo XXI, surgen otros problemas como: contratos flexibles en cuanto a la jornada laboral;, la definición de las actividades propias de las entidades bancarias, y las prácticas antisindicales denunciadas especialmente por Sintrabancol.

Bancolombia ha preferido la contratación a término indefinido, de 48 horas semanales, procurando establecer relaciones más duraderas y confiables (entrevista No 4 y 32) (Ortega, 2004: 144). Sobre esta base de trabajadores, como hemos visto, se ha implementado una flexibilidad tacita de la jornada, sin embargo existe otra forma de flexibilidad de la jornada puesta en práctica con la reestructuración de principios del siglo XXI, como es la de los contratos de medio tiempo (también a termino indefinido) con 5 y 6 horas diarias de trabajo para el personal de horarios extendidos de las sucursales, también con el nombre de “jornada adicional” (Ortega, 2004: 144), que por lo general se realiza con estudiantes universitarios (entrevista No 4). Esta otra forma de flexibilidad de la jornada, que es permitida legalmente en Colombia desde 1991 tras la expedición de la Ley 50 de 1990, no ha sido negociada en ningún momento con los sindicatos, además de que para los sindicatos es difícil sindicalizar a los trabajadores contratados bajo esta modalidad, puesto que estos empleados de una parte se sienten ‘agradecidos’ con el banco por permitirles una jornada que facilita sus estudios, y de otra por el temor a ser despedidos (entrevista No 4).

En cuanto a la flexibilización externa, que se ha ido extendiendo a distintos cargos, desde el 2006 encuentra una nueva vía para ampliarse, a raíz del Decreto 2233 del 7 de julio de 2006 que autoriza las

Corresponsalías no bancarias, consistentes en establecimientos comerciales (tiendas, farmacias, supermercados, puntos de ventas de juegos de azar, celulares, etc.) en los barrios populares, y pequeños municipios, donde se pueden desarrollar: consulta de saldos, expedición de extractos, recaudo y transferencia de fondos, giros en moneda colombiana, depósitos y retiros en efectivo desde cuentas corriente y ahorros, desembolsos de créditos, operaciones de recaudo como pagos de servicios públicos y pensiones. Todo esto sin tratarse de una sucursal del banco y las personas que lo realizan no tienen vinculación laboral con la entidad bancaria, pero realizan las operaciones en línea y en tiempo real, utilizando la plataforma tecnológica del banco. Para junio de 2007 el banco reportaba el establecimiento de 100 corresponsalías no bancarias (entrevista No 32), justificadas por la imposibilidad por costos<sup>136</sup> de establecer sucursales en barrios populares y pequeños municipios, donde su población tiene bajos niveles de bancarización, y en la perspectiva que a través de este mecanismo aumenten los clientes y así las posibilidades de establecer una oficina (entrevista No 32)<sup>137</sup>. Sin embargo para los sindicatos se trata de una eliminación casi total de las fronteras de lo que son actividades propiamente bancarias y las que no lo son, dejando abierto el camino de aumento de la subcontratación laboral en detrimento de la

---

<sup>136</sup> Para Bancolombia montar una corresponsalía no bancaria tiene un costo de entre 10 y 20 millones de pesos, mientras que una sucursal puede estar entre los 600 y 700 millones, en UNEB, Opinión bancaria, junio-julio de 2007, No 37, p. 1 y 2.

<sup>137</sup> Es interesante ver la forma en que el gerente de relaciones laborales presenta esta estrategia de terciarización y bancarización del banco: “Llego con un esquema de menor costo... pero genero una fuerza comercial afuera que si es del banco, para en la medida en que yo vaya consolidando probablemente en 3 ó 4 años montar una oficina, por que el corresponsal siempre tendrá unas limitaciones...” (entrevista No 32). De esta forma el banco también se coloca en la perspectiva de subsumir el trabajo de los microcomerciantes a los que contrata.

contratación directa por parte de Bancolombia (entrevistas No 4 y 7), en la medida en que en los sindicatos va haciendo carrera la idea de que “cualquier cosa en los bancos podría ser subcontratada” (entrevista No 6). Este tema aunque tratado en el espacio de ‘agenda laboral’ no ha sido objeto de ningún tipo de negociación. De tal suerte que esta figura se convierte en otra forma de flexibilidad numérica, a través de la cual el banco puede eludir compromisos laborales y ampliar su radio de acción. Esta forma de flexibilidad se relaciona además con la búsqueda de un mayor control de la fuerza de trabajo, por la vía de señalar la prescindibilidad del empleado bancario vinculado con opciones como las corresponsalías no bancarias.

Por último en cuanto a prácticas del banco dirigidas a unilateralizar las relaciones laborales, se encuentra la denuncia que hacen los sindicatos de prácticas antisindicales del banco – algunas de las cuales ya se han mencionado -, como las de sugerir a los empleados de que los sindicatos no son necesarios puesto que el banco está dispuesto a atender todos los problemas de los empleados, el condicionar prestamos y ascensos a la desafiliación de los sindicatos o no afiliación a los mismos. Pero según dirigentes de Sintrabancol existe una especial discriminación hacia ese sindicato, que se ha hecho notar especialmente tras la absorción de Conavi y Corfinsura, dado que en las campañas de afiliación que desarrollan los sindicatos con empleados procedentes de esas redes, más posibilidades a la UNEB para realizar dicha actividad, mientras que existe persecución a los empleados que se afilian a Sintrabancol (entrevista No 7 y 33). Población de empleados que ofrece un reto especial a los sindicatos para su afiliación, dado de que en el caso de Conavi, la gran mayoría de

empleadas era mujeres jóvenes<sup>138</sup>, que tenían una relación de sumisión con la entidad<sup>139</sup>, y hacia las cuales Bancolombia ha dirigido una campaña para no sindicalizarse (entrevista No 1, 2, 3, 4, 5 y 7) y esto toma especial significación, puesto que estas empleadas recién con su integración a Bancolombia conocían los beneficios de una convención colectiva de trabajo y tampoco de un pacto colectivo<sup>140</sup>.

### 5.3 Conclusiones

El dinamismo de la reestructuración productiva en Bancolombia se encuentra a cargo de la configuración de unas relaciones laborales de dialogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos. Con el proceso de fusión de 1998 del Banco de Colombia y el

---

<sup>138</sup> En el 2004 antes de la fusión con Conavi y Corfinsura, las frecuenes por sexo eran: 48% mujeres y 52% hombres; y después de la fusión en el 2006 era de: 66% mujeres y 34% hombres (Datos suministrados por Bancolombia).

<sup>139</sup> El siguiente testimonio describe dicha situación: “Allá lo que sucede, que más o menos el 80% son mujeres, y se aprovechan de eso para someterlas de una forma más fácil a las políticas de la empresa, y a lo que manejan los directivos de la empresa. Inclusive se dan situaciones que los trabajadores y las trabajadoras allá por ejemplo, si tienen hasta tres días de incapacidad, entonces se las descontaban del sueldo, entonces llegaba un momento en que la trabajadora necesitaba una incapacidad: No, no me den la incapacidad, pues se me desmejora el sueldo... Procesos disciplinarios no existían, derecho a la defensa absolutamente nada. ...“El tratamiento no es el mejor, las regañan mucho, les dicen niñas. Nosotros les hemos aclarado a ellas que eso tiene una connotación ideológica, niña es la que en la casa se deja regañar, nosotros estamos diciendo que se hagan respetar, que las llamen por el nombre...” (entrevista No 7).

<sup>140</sup> En el caso de Corfinsura según testimonio de un dirigente sindical, siempre existió una política por parte de la entidad de negar la necesidad de sindicato para garantizar la estabilidad y los derechos laborales, además de que se contaba con uno de los mejores niveles salariales del sector financiero (entrevista No 4).



BIC en Bancolombia, la administración del nuevo banco procedente del BIC, pretendió darle continuidad a un tipo de relaciones laborales que formo en dicho banco con el sindicato (Adebic) desde comienzos de la década de 1990, consistente en aminorar la conflictividad en la interacción con un sindicato de corte clasista, con el objetivo de que los procesos de reestructuración fueran implementados con el menor traumatismo posible. De parte de Adebic el cambio de estrategia del banco representó una oportunidad a tono con sus replanteamientos políticos inducidos por la crisis del socialismo burocrático, de recambiar sus tácticas clasistas tradicionales centradas en la confrontación para ganar y mantener conquistas salariales y de bienestar de los empleados, y enfrentar de mejor manera los efectos que la reestructuración tenían sobre el escalafón y la salud ocupacional de los empleados, ganando espacios para negociar estos, pero sin abandonar su concepción política de transformación de la sociedad, abolición del trabajo asalariado y construcción de un partido revolucionario.

Sin embargo la intención del banco de darle continuidad a su política de relaciones laborales en el contexto de la fusión se encuentra con que el sindicato procedente del Banco de Colombia, se ha conformado en un campo de relaciones laborales que lo ha llevado a acentuar el aspecto confrontativo de su clasismo. Incluso Sintrabancol ve a Adebic – luego integrado a la UNEB – como un sindicato demasiado cercano a la administración, por tanto la coyuntura de la fusión significo un conflicto abierto entre los dos sindicatos y de estos con el banco, al tratar de definir un solo espacio de negociación colectiva, lo que va a marcar las relaciones laborales desde entonces por la difícil unidad de acción entre los dos sindicatos, y la desconfianza mutua entre Sintrabancol y la administración del banco, así como un bloqueo de la UNEB para avanzar en la concertación de diferentes temas vinculados con la reestructuración.

La configuración de relaciones laborales que hemos denominado por su paradoja de diálogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos, contienen a su vez espacios de diálogo generados por el banco y criticados por los dos sindicatos por no ser espacios de negociación sino de información, aunque Sintrabancol en periodos se ha retirado de dichos espacios para presionar su redefinición hacia la negociación y la UNEB se mantiene esperando pasar a una fase de concertación. De igual manera se negocia de forma permanente el escalafón y aspectos de salud ocupacional en comités paritarios creados para tal fin con la participación de ambos sindicatos. Esta configuración se ha formado en la sucesión de diferentes coyunturas introducidas por la implementación de la reestructuración productiva, que en su transcurso activan el conflicto en el campo de las relaciones laborales. Después de llegarse a un solo escenario de negociación colectiva, el conflicto surge alrededor de la implementación de una nueva plataforma tecnológica y la negociación individual del retiro de empleados antiguos, donde el banco implemente su programa de transformación cultural para disminuir intensidad al conflicto que esto representa y ganar a los empleados individualmente considerados hacia el proyecto del banco, buscando desplazar a los sindicatos en su intermediación de intereses frente a éste. En el siglo XXI los conflictos entre sindicatos y banco se dan en el plano de las oficinas, en tanto el banco profundiza la aplicación de prácticas de GRH, y que buscan invisibilizar la diferencia de intereses entre el banco y los empleados y negar la necesidad de los sindicatos. A su vez cada negociación colectiva se convierte en una coyuntura que si bien no logra canalizar los conflictos que se generan en las oficinas ha raíz de la lucha hegemónica por definir la dirección del orden laboral, no logra integrar a los sindicatos a la propuesta integrista de cultura organizativa de la empresa, y luego en espacios de diálogo como Agenda laboral, se expresa

como la presión de los sindicatos por negociar aspectos centrales de la reestructuración como las distintas formas de flexibilidad de la fuerza de trabajo. Por lo que podemos afirmar que la sucesión de coyunturas marcadas por el conflicto en el campo de las relaciones laborales, contribuye de gran manera a darle una especificidad a la configuración sociotécnica de la reestructuración productiva emprendida en Bancolombia desde 1998.

La reestructuración en Bancolombia entre los cambios introducidos fomentó la flexibilidad numérica, que se presentó bajo la forma de subcontratación de cargos considerados no propios de la actividad bancaria o de apoyo en un primer momento, y desde el 2006 la puesta en práctica de las corresponsalías no bancarias donde se pierde la frontera entre la actividad propiamente bancaria y la de apoyo, figura con la que el banco puede eludir compromisos laborales y ampliar su radio de acción. Además el banco ha unilateralizado el recambio del perfil de la fuerza de trabajo, pudo negociar individualmente el retiro de empleados antiguos e ir contratando trabajadores más jóvenes y con estudios universitarios o con título profesional, perfil que para el banco representaba una mayor disponibilidad a las distintas formas de flexibilidad. Negociación individual del retiro de muchos empleados antiguos, facilitada por el hecho de que el banco no estaba amarrado a la rigidez de la acción de reintegro para trabajadores con 10 ó más años de servicios, por despidos sin justa causa, que se habían eliminado de la convención colectiva del Banco de Colombia – y en el BIC es cláusula convencional no existió -, antes de fusionarse en Bancolombia, desoyendo propuestas de los sindicatos para recalificar y reubicar a los empleados antiguos en otras empresas del GEA, y sobre la base de empleados antiguos que fueron relegados en el proceso de reestructuración, y se sintieron inútiles e intimidados por la magnitud del cambio que implicaba el cambio tecnológico y la intensificación del trabajo,

deciden negociar individualmente su retiro, y la contratación de jóvenes universitarios o profesionales se ve facilitado por el desempleo profesional registrado en Colombia durante el periodo de la reestructuración. De esta forma la flexibilidad numérica en sus diferentes formas en Bancolombia se relaciona con la búsqueda de un mayor control de la fuerza de trabajo, por tres vías: señalar la prescindibilidad futura del empleado bancario con relación a opciones como las corresponsalías no bancarias; buscar un perfil de empleado más dispuesto a las distintas formas de flexibilidad; y relegar al empleado antiguo. El banco logra abrirse paso en el reperfilamiento de sus empleados, constatado en el hecho de que para el 2006 el 57.6% había ingresado después de 1996, tratándose de trabajadores más jóvenes que fueron reclutados en instituciones educativas, especialmente universitarias, y luego seleccionados con base a competencias laborales fijadas por el banco, y llevando al banco a un promedio de antigüedad de 10 años en el 2006, intermedio entre la baja antigüedad de BBVA Colombia de 5 años y la alta antigüedad del Banco Popular de 14 años.

En Bancolombia el arreglo tecnológico resultante de la reestructuración, combina la más amplia infraestructura en el país para el autoservicio, con una red interna de computadores en línea, diferentes softwares disponibles para las necesidades de las áreas de administración, operativa y comercial, en proceso de desarrollo continuo, de acuerdo a los cambios en los productos ofrecidos y la introducción de nuevos. En la implementación de la tecnología hubo demoras en un primera etapa hacia 1998, por los problemas de adecuación de los empleados a la nueva plataforma informática, por un periodo de dos años, de cuya evaluación la administración emprendió un proceso de capacitación permanente de los empleados frente a la innovación tecnológica constante y los cambios en el mercado de los productos bancarios y la oferta del banco. En este sentido

la informatización del banco no se traduce en descualificación, sino que el recurso tecnológico se convierte en un apoyo, y los elementos de guía minuciosa de los procedimientos son secundarios para los empleados dedicados al comercio de los productos, que se convirtieron con la reestructuración en la mayoría, y los cuales se posicionan en sus cargos a partir de competencias de relacionamiento social y convencimiento para las ventas. Por lo que se conforma una flexibilidad de la cualificación, que es una de las formas que asume la flexibilidad funcional.

Otras formas de flexibilidad funcional que se han desarrollado con la reestructuración son la multifuncionalidad y la flexibilidad de la jornada, a su vez encadenadas entre si y con la flexibilidad salarial. Estas formas de flexibilidad han sido implementadas en función de la orientación del banco hacia el área comercial, y apoyadas por el cambio tecnológico. En cuanto a la multifuncionalidad, en el proceso de reestructuración se crearon las figuras como la del asesor comercial y ejecutivo de ventas, que junto con el cargo de gerente de sucursal se convirtieron en los principales responsables de la venta de productos de banco, cargos en los cuales se conjugan funciones operativas, de asesoramiento y ventas, al igual que en cargos operativos como el de caja también se involucraron con funciones de direccionamiento de ventas de productos. La multifuncionalidad se controla por el banco a través de planes de mercadeo y gestión comercial (más conocidos como planes de gestión), que fijan metas de ventas y monitoreados por los gerentes de sucursal y de productos. A su vez la multifuncionalidad se relaciona flexibilidad salarial a través de la fijación de la bonificación después del cumplimiento de cierto nivel básico de metas. También los planes de gestión han generado la intensificación del trabajo, no sólo eliminando tiempos muertos en las sucursales, sino además conformando una flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, al extenderse esta por parte de los empleados para el cumplimiento de metas

y búsquedas de bonificaciones, incluyendo la presión que sobre la intensificación del trabajo y flexibilización implícita de la jornada, ha representado el cliente, al demandar el lugar el tiempo para la atención de las ofertas y ventas de productos, para el caso de los empleados encargados de la estas.

Las formas de flexibilidad funcional y salarial referidas, fueron introducidas en el proceso reestructurador de Bancolombia en vinculo con prácticas de GRH, centradas en la implantación de una cultura organizacional en el banco, que de un lado logro un sentido de pertenencia, pero encuentra contradicciones en su objetivo de propiciar el trabajo en equipo, con la individualización y la competencia por los clientes, generada por la manera en que se concretan multifuncionalidad y la flexibilidad salarial. Además que una práctica de GRH como la evaluación de desempeño, que evalúa el cumplimiento de los empleados de los planes de gestión, y es leída por éstos como una presión para el cumplimiento de los mismos so pena de perder el empleo, convirtiéndose en un mecanismo de control del proceso de trabajo para el banco.

A la vez el pretendido consenso activo de los empleados hacia la cultura organizacional, se encuentra con la paradoja de que los empleados pese al alto sentido de pertenencia al banco tanto entre empleados antiguos y de reciente ingreso, se expresa un inconformismo frente a los efectos de la reestructuración en cuanto a la intensificación del trabajo, con sus múltiples controles (gerentes de sucursal, gerentes de productos, clientes y otros compañeros por la competencia interna) y los efectos en la salud ocupacional. Y entre los empleados antiguos se añora la cultura laboral que se construyo antes de la fusión del BIC y el Banco de Colombia, que permitía ambientes de trabajo mas relajados, sin competencia entre los

empleados y con espacios de sociabilidad para discutir los problemas de los empleados en las sucursales bajo el liderazgo de los sindicatos.

La configuración sociotécnica bancolombiana se apoya en una tecnología de adaptación y desarrollo endógeno, flexibilización de la fuerza de trabajo y prácticas de la GRH articuladas con relaciones laborales de dialogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos, y un conflicto latente con empleados y sindicatos por los efectos sobre el bienestar laboral de la reestructuración.

## **Capítulo 6.**

### **Banco Popular**

En 1950 fue fundado por el Estado colombiano el Banco Popular, como banco de fomento para sectores populares y pequeños y medianos empresarios. Su más reconocido servicio entre los colombianos desde sus inicios hasta finales de la década de 1990 fue el de los préstamos prendarios, consistente en prestarle, a trabajadores y personas de ingresos bajos y medios, bajo prenda a bajas tasas de interés, lo que lo hacía un banco con mucha popularidad. Paralelamente cumplía funciones de banco comercial crediticio orientado en lo fundamental hacia pequeños y medianos empresarios. Todo esto apoyado en la sólida condición financiera que le otorgaba el hecho de que el gobierno nacional obligaba a diferentes entidades estatales a mantener sus recursos en esta institución.<sup>141</sup>

En el gobierno de César Gaviria Trujillo se empieza a plantear su privatización, esto a la sazón de la misma política que se trazó en dicho gobierno para la reprivatización, ya expuesta en el caso del Banco de Colombia, aunque el Banco Popular sólo será vendido a inversionistas privados hasta 1996. Durante el desarrollo de la presente investigación entre 1990 y el 2006, podemos reconocer dos periodos de las relaciones laborales en este banco: un primer periodo que inicia con la coyuntura de 1990, definida por las políticas gubernamentales de liberalización financiera, como desregulación laboral y proyección de privatización de la banca estatal, y se extenderá hasta la privatización del Banco Popular a finales de 1996. Las relaciones laborales se caracterizan por la puja entre la administración del banco por reducir unos costos laborales inflados por beneficios convencionales, y un sindicato que había logrado mantener una gran identidad en torno a las conquistas laborales ligadas a opciones

---

<sup>141</sup> Ver historia del banco en: [www.bancopopular.com.co](http://www.bancopopular.com.co) y Entrevista N° 16.



políticas de izquierda. La conflictiva situación laboral y la falta de liderazgo en la administración, obraron juntas imposibilitar un proceso de reestructuración productiva. El segundo periodo comienza con la privatización, en el que se incrementa la conflictividad entre el sindicato y la administración del banco, ya que con él se emprende un proceso de reestructuración productiva en el banco que se filtra en las relaciones laborales. Este último periodo se extiende hasta el 2006 y pese a que desde el 2000 se empiezan a introducir gradualmente prácticas de gestión de recurso humano, éstas no logran cambiar sustancialmente la anatomía de las relaciones laborales, aunque introducen nuevas áreas de tensión y conflicto y reconfiguran otros existentes.

### **6.1 Para privatizar: reducir costos laborales, poder al sindicato y marchitar al banco (1990-1996)**

La conflictividad en las relaciones laborales en el periodo comprendido entre 1990 y 1996, giró alrededor de una gran reducción de la plantilla de personal por la vía de la negociación individual, comienzo del desconocimiento del banco de las normas que rigen el escalafón de cargos; y la inviabilidad de la reestructuración productiva por la conflictividad laboral y falta de liderazgo de la gerencia. Su desenvolvimiento se puede apreciar en las coyunturas producidas a raíz de cada una de las cuatro negociaciones colectivas que se sucedieron, empezando por la negociación de finales de 1991 y primeros meses de 1992 que estuvo cruzada por un largo cese de labores, despidos y acuerdos de reintegro con trabajadores, hasta la de 1996 que coincide con la adquisición del banco por parte del propietario privado.

A inicios de la década de 1990, durante el cuatrienio del gobierno de César Gaviria Trujillo, se empezó argumentar que el Estado no podía mantener la

propiedad del Banco Popular, dado el cúmulo de malos manejos y el pesado pasivo laboral (Silva, 2004: 221). En la tónica privatizadora de la banca, el gobierno de Gaviria Trujillo, se encontraba con un banco que ya había tenido una tentativa fallida de modernización tecnológica y de reorganización del trabajo durante la segunda mitad de la década de 1980, explicada por el desinterés y falta de idoneidad de la administración del banco, y las resistencias de los trabajadores orientados por el Sindicato de Trabajadores del Banco Popular (Sintrapopular) (entrevistas No 19 y 21). A su vez estos dos motivos son explicables en una larga tradición en el Banco Popular.

El desinterés y la falta de idoneidad de la administración del banco, estaban vinculados al hecho de que esta entidad estatal desde sus inicios en la década de 1950, se había caracterizado, como otros bancos oficiales (el Banco Cafetero y la Caja Agraria), por el nombramiento de sus administraciones con criterios de acuerdo político, y no técnicos ni comerciales, posibilitando la gestión corrupta de la institución (entrevista No 19 y 21).

Las resistencias de los trabajadores a los cambios tecnológico y de reorganización del trabajo, se motivaron por el intento de la administración del banco de imponerlos sin mediar concertación con Sintrapopular, y sin medir los posibles efectos sobre el empleo. Esto se daba sobre un trasfondo de sucesivos conflictos laborales que procedían de la década de 1970 con huelgas y despidos de dirigentes sindicales,<sup>142</sup> que habían

---

<sup>142</sup> Es de recordación entre los trabajadores antiguos —los que ingresaron antes de 1975—, la prolongada huelga de 1976, que se extendió entre el 26 de febrero y el 6 de julio de ese año, es decir 72 días calendario y 45 jornadas efectivas de trabajo. Aunque Sintrapopular fue derrotado, y la gran mayoría de su dirección nacional y de las diferentes seccionales en todo el país fueron expulsados y nunca más se pudieron

convertido el cese de labores en las oficinas, en una táctica de negociación del sindicato para presionar los distintos puntos en litigio. Además de los paros, los trabajadores se ingeniaron formas de resistencia como la operación harapo, la operación camisilla, la operación radio, la operación pito, la operación almuerzo, que en los periodos de negociación o frente a conflictos generados por lo que los empleados consideraban violación de derechos laborales, se convertían junto con los paros, en formas de presión para el banco, pues entorpecían la prestación del servicio

---

reintegrar, representa para los trabajadores que la vivieron -algunos de los cuales hoy ocupan cargos de dirección en la UNEB-, uno de los mejores momentos del sindicalismo bancario, en especial de la banca estatal, pues la huelga se realizó simultáneamente con el Sindicato de Trabajadores del Banco Cafetero (Sintrabanca, la realizó entre el 18 de febrero y el 15 de marzo) y de la Asociación de Trabajadores del Banco Central Hipotecario (Astraban, la realizó entre el 18 de febrero y el 31 de mayo), y con un gran nivel de beligerancia por parte de los trabajadores. Habiendo sido Sintrapopular el banco que más días resistió, y dada la solidaridad lograda por parte de otros sindicatos y de la población en diferentes ciudades que atendían a los llamados de apoyo con dinero y despensas para mantener la huelga, se convirtió en un hito en la historia del sindicato. En aquella insurgencia, se fijaron las reivindicaciones fundamentales de los sindicatos bancarios para los siguientes tres lustros, tal y como fueron: la negociación de la estabilidad, los escalafones de cargos, onerosas tablas de indemnización para los despidos sin justa causa, prohibición de contrato de trabajadores temporales, préstamos educativos, de vivienda, pólizas de salud, servicio médico y otras demandas económicas a favor de los empleados. En el caso del Banco Popular la tradición huelguística se alimentó con paros en las negociaciones colectivas de finales de 1983 y principios de 1984 (paro escalonado del 20 de febrero al 6 de marzo, para un total de 2,33 jornadas efectivas de cese de actividades), 1985 (el 28 de noviembre), 1986 (3 y 11 de diciembre), de finales de 1987 y principios de 1988 (paro escalonado 25 de enero a 9 de marzo, para un total de una jornada y una hora efectivas de cese de labores), y la de finales de 1989 y principios de 1990 (paro escalonado entre el 31 de enero y el 7 de marzo, para un total de 29 horas de cese de actividades) (Base de datos de luchas laborales del CINEP y entrevistas No 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 31 y 34).

(entrevistas No 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27 y 34). Era la expresión de una gran beligerancia de los trabajadores, convertida en un referente de una época gloriosa ya perdida con el transcurso de los años, tal y como lo podemos leer en el siguiente testimonio que sintetiza muchos de las narraciones recogidas en diferentes entrevistas, y por lo tanto justificable de transcribir en su extensión:

...Muchos paros, se hacían paros en una oficina sin orientación nacional, unos compañeros se sentían atropellados y paraban ellos solos, sin que a nivel nacional estuviese haciendo paro, un nivel de combatividad muy tenaz. En los pliegos la gente era radical, se paraba del puesto de trabajo, los cajeros se salían de las taquillas, pitaban, poníamos radios, nosotros hacíamos varias operaciones: operación harapo, la gente iba con los pantalones rotos; operación camisilla, como en los bancos siempre era de saco y corbata, estoy hablando del Popular y Bancafé, íbamos en camisilla y atendíamos en camisilla, como cuando se iba el aire acondicionado nosotros orientábamos a la gente que se fuera en camisilla y atendíamos en camisilla; la operación radio era que los trabajadores que llevaran radio y lo ponían en diferentes emisoras y eso era la algarabía total, la gente ni entraba; el pedo químico, cuando la cosa estaba difícil para el paro, lo quebraban en la oficina y eso espantaba a todo el mundo; la gente le daba duro a los escritorios: “sí luchamos”, “por el pliego”, con pitos, y había gente tan radical que hasta patadas le daban a esos escritorios. Eso era un nivel de combatividad impresionante, nosotros mandábamos en esos bancos, cuando decíamos paro es paro, y eso por mucho que venían a presionar los jefes a chantajear a la gente, hubo varios agarrones a puño con los gerentes, y entre nosotros había compañeros de base tan radicales, eso le daban patadas a los dirigentes del banco; subíamos en movilización por todos esos pisos (del edificios de la dirección general en Bogotá y en las direcciones regionales, N.A.) gritando consignas, cuando no nos atendían la gente tumbaba las puertas. La gente muy firme con el sindicato -ya la gente no es como la de esa época-, las asambleas eran masivas, deliberativas, todo mundo participaba; salíamos a movilizaciones callejeras; operación almuerzo, lo que se denominaba almuerzo bancario era que todos los trabajadores nos salíamos al medio día y nos

comíamos una gaseosa y un pan y decíamos este es el almuerzo diario del trabajador bancario; o cuando hacían despidos hacíamos cortejos fúnebres; nosotros llevábamos burros disfrazados de presidente del banco en ese tiempo y los montábamos por esos ascensores, eran épocas muy gloriosas, muchas peleas buenas... (entrevista No 18).

Desde la década de 1970 se había forjado como un sindicato clasista, con una membresía que en 1990 contaba con el 63%<sup>143</sup> de los empleados y, además tenía altos niveles de convocatoria y beligerancia, con amplio reconocimiento en el espectro de los movimientos sociales y de izquierda, aunque no estaba afiliado a ninguna central obrera y era un sindicato de empresa. Pese a ello ejercía liderazgo al interior del sindicalismo bancario (entrevistas No 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24 y 25).

Para inicios de la década de 1990, en Sintrapopular hay distintas corrientes políticas que se estaban redefiniendo al interior del campo de la izquierda colombiana. Las corrientes predominares eran el Partido Comunista de Colombia (marxista-leninistas) (PCdeC ml), y los Colectivos de Trabajo Sindical (CTS), que en la coyuntura política nacional de inicios de la década de 1990 se van a subdividir.

El Partido Comunista de Colombia (ml), de pasado maoísta y alineado hasta finales de los ochenta con Albania, había sufrido en 1998 una ruptura por los procesos de paz que inicia el Ejército Popular de Liberación (brazo armado del PCdeC ml) con el gobierno nacional. Se conforman dos grupos de líderes procedentes de esa organización dentro del sindicato, los que acompañan el proceso de paz, y luego la participación de grupos políticos desprendidos de ese proceso en la Constituyente de 1991 y la creación de la organización política de izquierda democrática, la Alianza

---

<sup>143</sup> Frente a un total de 6.575 empleados, Sintrapopular asociaba a 4.121 (Jaramillo, 1996: 10s y Censo sindical de la ENS).

Democrática-Movimiento 19 de abril<sup>144</sup> (AD-M19), en especial entre 1989 y 1994, con una orientación sindical hacia la búsqueda de espacios de concertación, ubicándose en el ámbito sindical colombiano en el denominado sindicalismo democrático sociopolítico. Del otro lado se conforma el Colectivo Sindical Clasista Guillermo Marín (CSGM), que dentro de la perspectiva del sindicalismo clasista, enfrentan el periodo con la divisa de confrontar el neoliberalismo y su manifestación en las empresas, así como a los sectores socialdemócratas que en el sindicalismo propusieran espacios de concertación, interpretados como de conciliación de clase y desmovilizadores de los trabajadores.

Por su parte los Colectivos de Trabajo Sindical, de ideología guevarista y camilista,<sup>145</sup> también en 1989 se desprenden dos corrientes. De un lado se encontraba una corriente que propugnaba por el abstencionismo electoral, el desconocimiento de las instituciones legales para la participación en política, incluso procesos de apertura democrática como la Constituyente de 1991, su posición sindical se acercaba a la del colectivo Guillermo Marín, en este periodo se harán conocer cómo comuneros entre 1990 y 1993 y el Colectivo Sindical Dignidad Obrera (CSDO) a partir de 1994. Del

---

<sup>144</sup> Organización política surgida en 1990 como una convergencia de organizaciones de izquierda, liderados por el exgrupo guerrillero Movimiento 19 de abril (M19), que había negociado en marzo de 1990 un acuerdo de paz con el gobierno de Virgilio Barco, y al que se sumaron otras organizaciones que firmaron acuerdos de paz con el gobierno de César Gaviria en 1991, como el Ejército Popular de Liberación y el Partido Revolucionario de los Trabajadores. En dicha organización se condenó la tesis de la combinación de todas las formas de lucha, esgrimida por el Partido Comunista Colombiano, y que entraba a caracterizar a la AD-M19 como una organización de izquierda democrática, en busca del poder sólo por medios democráticos.

<sup>145</sup> Tendencia de teología de la liberación en la versión del sacerdote colombiano Camilo Torres Restrepo.

otro lado se configura una tendencia que a nivel de los Colectivos de Trabajo Sindical tiene su principal bastión en el sindicalismo bancario, especialmente en el Banco Popular y en el Banco Cafetero, abogando por un replanteamiento ante el cambio de contexto, que partía de una reflexión sobre la caída de los regímenes de socialismo burocrático, los procesos de paz que se abrían en el país a finales de la década de 1990, la Constituyente de 1991 y el reflujo de los movimientos sociales (en especial los cívicos, campesinos y estudiantiles) a partir de 1987. Esta corriente no proponía una renuncia a las tesis marxistas, pero sí un mayor juego en la democracia liberal y autonomía de los movimientos sociales, obstaculizada por el vanguardismo de las tradicionales organizaciones de izquierda. Esta corriente fue la que estuvo en la iniciativa para la afiliación a la CUT en 1990 y la integración a la UNEB en 1991 (entrevista No 16, 18, 20, 24 y 26).

La resultante de los debates internos se inclinaron hacia la movilización para ganar correlación de fuerzas en las negociaciones colectivas, y se replantearon su accionar sindical, al integrarse a un sindicato de industria y a la CUT, pretendiendo enfrentar un contexto que resultaba adverso para el accionar sindical en los bancos, dejando de lado el marco de acción en el que se habían forjado en las décadas de 1960, 1970 y 1980, proponiéndose la creación de un gran sindicato de industria bancario. En 1991 cuando Sintrabanca (Sindicato de Trabajadores del Banco Cafetero) y Sintrapopular ingresan a la UNEB, esta último sólo tenía 2.495 afiliados, y Sintrabanca le aportó 4.112 afiliados y Sintrapopular 4.121,<sup>146</sup> convirtiéndose en el primer sindicato bancario con 11.178 miembros, frente al otro sindicato de industria la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB), que contaba con 8.799.

---

<sup>146</sup> Datos del Censo sindical de la ENS.

El clasismo del Sindicato del Banco Popular se empieza a redefinir en términos de movilización y unidad de los trabajadores bancarios para ganar posibilidades de concertación frente a una banca que caminaba hacia la privatización de la banca estatal de fomento y la reprivatización de los bancos nacionalizados en 1986; se encontraba también cruzado por el debate de la izquierda colombiana entre la combinación de todas las formas de lucha o de apostarle sólo a la luchas en el marco de la legalidad y la democracia. Se observa un contraste con el sindicalismo clasista que después de 1992 se empezó a gestar en Sintrabancol, pues en éste no se tenía el reconocimiento por parte del sindicalismo clasista y otros movimientos sociales, y mucho menos una tradición de luchas de dos décadas con en el caso del Sindicato del Banco Popular.

El sindicalismo clasista del comité de empresa del Banco Popular de la UNEB, se caracteriza en el periodo estudiado porque se ve afectado en el plano ideológico, por los retos que significó la caída del muro de Berlín; sin embargo, conservará como rasgo distintivo una concepción de los límites de la acción sindical, sólo superable por la orientación del conjunto de los movimientos sociales de las clases subalternas por parte de una vanguardia (Ferrarotti, 1990: 2s), y dado que el campo de las relaciones laborales la conflictividad es la característica común de todo el periodo estudiado, mantiene, en buena parte, las tácticas del sindicalismo clasista, e incluso pese a que en el sindicalismo bancario ya se plantea —como vimos en el caso de Bancolombia— una preocupación por negociar aspectos del proceso productivo, en este sindicato hay dificultades por hacerlo, por la inercia de la concepción del sindicalismo clasista clásico en el sentido de que esos temas son reformistas (De la Garza, 2001b: 254), lo que denota un gran peso entre la generación de dirigentes formada en las luchas de entre 1974 y principios de la década de 1980 de los preceptos



del clasismo clásico, y esto pese a las modificaciones en la concepción sobre la concepción, como veremos más adelante.

En cuanto a la administración del Banco Popular, en el primer lustro de la década de 1990, tenía dos objetivos principales en el campo de las relaciones laborales. En primer lugar, disminuir los costos laborales del banco, generados por los beneficios económicos de los empleados obtenidos por la vía de la convención colectiva de trabajo y la acumulación de la retroactividad de las cesantías de una masa de trabajadores con antigüedad superior a los diez años; en segundo lugar se proponía restar fuerza a un sindicato que se consideraba intransigente. La vicepresidencia administrativa y de personal, en este periodo, continuó con un enfoque de administración de personal tradicional, pese a que en la banca a nivel internacional las prácticas de gestión de recurso humano ya eran una de las tendencias principales. Vale mencionar que entre 1990 y 1994 la administración del banco no se propuso una modernización tecnológica y de organización del trabajo, dado los fracasos a este respecto del segundo lustro de la década de 1980, y de que incrementaría aún más el conflicto con el sindicato. La diferencia con el Banco de Colombia, para los mismos años, está en que más que una reducción de personal se inicia un proceso de cambios tecnológicos y de organización del trabajo, aunque coinciden en concepciones de gestión de personal tradicionales.

La negociación colectiva iniciada en el Banco Popular en noviembre de 1991, es coordinada con la que se establecía entre la UNEB y el Banco Cafetero, en el contexto de la reciente integración de Sintrapopular y Sintrabanca a la UNEB. Al no ser posible un acuerdo en la etapa de arreglo directo, en ninguna de las dos negociaciones, el sindicato inicia

huelgas en el Banco Popular<sup>147</sup> y el Banco Cafetero, decretadas ilegales por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, lo que les permite a los bancos despedir, a principios de 1992, 56 dirigentes sindicales en el Banco Popular y 38 en el Banco Cafetero.<sup>148</sup> La negociación del reintegro de los 56 dirigentes, se da en medio de amenazas anónimas de muerte a dirigentes sindicales (entrevista N° 34), planteando para los dirigentes sindicales un gran dilema, pues de no ceder en la negociación estaba en juego la continuidad en el banco y en el sindicato de dirigentes de mucha experiencia y ascendencia entre los trabajadores. Al fin el sindicato cede. Después de casi un mes de negociaciones se reintegran 41 dirigentes sindicales, pero al costo de perder la acción de reintegro normada en la convención colectiva, lo que genera inestabilidad para los trabajadores antiguos, al quedar el banco con la posibilidad de despedir a los trabajadores ingresados al banco después del 30 de noviembre de 1984, sin justa causa, cumpliendo solamente con la indemnización —que en el

---

<sup>147</sup> Este paro se sucede en varios momentos entre marzo y mayo de 1992. Del 3 al 9 de marzo, paralizó a 2.500 empleados durante cinco jornadas en la negociación del pliego. Parcial (el total de trabajadores es 6.013). Entre el 10 y el 29 de abril, los 6.013 empleados vuelven a parar. Paros escalonados de cuatro horas diarias (siete jornadas en total), para presionar la solución de un pliego, hasta que se convoca el tribunal de arbitramento. La empresa accede a seguir la negociación directa y los trabajadores levantan el paro. Entre el 22 y el 24 de mayo (tres jornadas), vuelven a parar los empleados afectando 178 oficinas. Es de presión, por la parálisis de las negociaciones de un pliego. La empresa rechaza los reintegros de personal si los trabajadores no aceptan el desmonte de una cláusula antigua que garantiza la estabilidad laboral. Mayo 24: Acuerdo: el contrato de temporales debe ser informado previamente al sindicato. Son reintegrados 45 trabajadores de los 56 despedidos, 28% de aumento para el primer año y 25% o IPC (Índice de Precios al Consumidor) para el segundo, cuando el aumento del IPC en 1991 había sido de 26,82% (base de datos de luchas sociales del Cinep y Jaramillo, 1996: 10ss).

<sup>148</sup> Base de datos de luchas laborales del Cinep.

caso del Banco Popular era la más alta de la banca—, y el banco no verse obligado por un litigio jurídico luego de reintegrar al trabajador.<sup>149</sup>

A raíz de la negociación de la convención colectiva de trabajo 1992–1993, el Banco Popular se va a acoger parcialmente a los postulados perseguidos por la Ley 50 de 1990, de generar condiciones de inestabilidad en el empleo, a la vez que se van a conformar tres tipos de empleados, por disposición de la misma ley: un primer grupo compuesto por empleados ingresados al banco antes del 30 de noviembre, que conservan el derecho a la acción de reintegro y la retroactividad de las cesantías; un segundo grupo conformado por empleados ingresados al banco después del 30 de noviembre de 1984, a los cuales no se les concede el derecho a la acción de reintegro, y mantienen la retroactividad de las cesantías, y el banco no insistió con estos trabajadores ni con los más antiguos en que negociaran al régimen de liquidación de cesantías contemplado en la Ley 50, dada la amplia resistencia del sindicato y a de que los trabajadores acogieron la orientación del sindicato de negarse a negociar individualmente este punto (entrevista N° 17, 18, 34 y grupo focal con empleados del Banco Popular); y el otro grupo de empleados que ingresa al banco desde el 1° de enero de 1991 —cuando la Ley 50 de 1990 entró en vigencia— que no tiene derecho a la acción de reintegro, ni a la retroactividad de las cesantías según el banco pero, sin embargo, según el sindicato, se podrían amparar en la

---

<sup>149</sup> El nuevo texto de la convención queda redactado en los siguientes términos: “Con todo cuanto el trabajador que hubiese ingresado al banco hasta el 30 de noviembre de 1984, fuere despedido sin justa causa, habiendo laborado en servicio continuo desde la citada fecha, el juez del trabajo podrá, mediante demanda del trabajador, ordenar el reintegro de éste en las mismas condiciones de empleo que antes gozaba y el pago de los salarios dejados de percibir o la indemnización en dinero prevista... Queda entendido que para el resto de los trabajadores actualmente vinculados o que se lleguen a vincular en el futuro no tendrá aplicación lo aquí indicado” (Banco Popular y UNEB, 1992: 5).

convención colectiva en el momento exigir la última, dado que la convención prima sobre la ley (entrevista N° 34). Con esto el Banco Popular diverge del Banco de Colombia, donde no se llegó a negociar la acción de reintegro para trabajadores ingresados antes del 31 de diciembre de 1981,<sup>150</sup> y ésta no se había estipulado por convención en dicho banco. Además, se diferencia del Banco de Colombia en que muchos trabajadores ingresados antes del 1° de enero de 1991 negociaron su paso al régimen de liquidación de cesantías de la Ley 50, sin que Sintrabancol lo pudiera impedir.

También en 1992 empieza la oferta pública del banco, frente a la cual los inversionistas van exigir la reducción de costos laborales. Y en torno a este último punto, dado el triunfo relativo del banco en la negociación de la convención colectiva de trabajo 1992 a 1994, la vicepresidencia de administración y personal del banco emprende una ofensiva bastante agresiva para reducir la planta de personal y con ello los costos laborales de uno de los bancos con mayores beneficios convencionales en Colombia. El Banco Popular en 1990 tenía una plantilla de 6.575 empleados — conservando la mayor parte del personal que tenía desde mediados de la década de 1980—, disminuyó a 6.013 trabajadores en 1991, a 4.959 en 1992, a 3.987 en 1993 y a 3.939 en 1994, que se redujo finalmente en un 40% (Jaramillo, 1996: 10s). Esta drástica reducción en tan poco tiempo se realizó a través de un proceso individual de negociación del retiro. De parte del trabajador se presentaban varios motivos, como seguir una carrera profesional, o agobio por las deudas, o cansancio con el trabajo bancario, o que para entonces colocar los montos de la liquidación, hechos sobre tablas de indemnización altas, en CDT (certificados de valorización a término fijo); podrían ganar intereses equivalentes al sueldo de cada mes.

---

<sup>150</sup> Es decir diez años antes de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990.

En la década de 1990 donde se registra esta práctica por parte del banco, el sindicato estima que un 30% de los 6.800 trabajadores en planta para 1990, se retiraron por esta vía (entrevista N° 34).

De igual manera el banco, tras la negociación de 1992, inicia la práctica del desconocimiento del escalafón y los procedimientos contemplados en la convención colectiva de trabajo para el otorgamiento de ascensos y reemplazo de puestos de trabajo que quedaban vacantes por ascensos o retiros. Estos estaban normados para ser definidos de forma bilateral en el comité paritario creado para tal fin.<sup>151</sup> Además el banco empezó a nombrar en reemplazo de puestos vacantes a trabajadores contratados a través de Empresas de Trabajo Temporal (ETT) —que denominaremos en lo que sigue como trabajadores temporales—,<sup>152</sup> acción expresamente prohibida por la convención colectiva de trabajo desde 1982<sup>153</sup> y ratificado en la convención de 1992-1994 (Banco Popular y UNEB, 1992: 6), de esta forma el Banco Popular se convierte en pionero en la banca colombiana en la extensión de esta forma de flexibilidad numérica, buscando más que adaptar el número de trabajadores a la proyección de la actividad del Banco Popular en el mercado bancario, socavar la capacidad del sindicato,

---

<sup>151</sup> El comité se denominaba comité de conciliación para ascensos, compuesto por dos representantes del banco y dos del sindicato, teniendo como función estudiar las reclamaciones de los trabajadores por razones de ascensos, teniendo un carácter decisorio frente a éstas, adoptando conclusiones por mayoría de votos o unanimidad (Sintrapopular, 1990: 34), y basado en una tabla de puntaje de los siguientes factores: antigüedad, educación formal y rendimiento (Sintrapopular, 1990: 25).

<sup>152</sup> Estos trabajadores que son subcontratados a través de las ETT no crean una estabilidad con el banco, y dependen de la ETT, aunque en el banco se rigen por toda la normatividad del banco y el control de éste.

<sup>153</sup> En la convención de 1982 se lee: “El Banco Popular no podrá contratar trabajadores temporales directamente o por administración delegada para cubrir vacantes que se presenten en la curva de cargos bancarios...” (Sintrapopular, 1990: 7)

tanto para afiliar trabajadores, así como para incidir en el mercado interno de trabajo, que para el banco era considerado negativamente como coadministración.

La acción de respuesta del sindicato fue la de interponer demandas ante las secretarías regionales de trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, frente a lo cual el banco optaba por asumir los costos de las demandas, en procura de tener el control sobre el mercado interno de trabajo, judicializando de paso esta importante región de las relaciones laborales. Además del reemplazo de vacantes por temporales, no se volverá a citar al comité de evaluación de cargos, para hacer los cambios (eliminación o creación) y funciones que el desenvolvimiento de la estructura organizativa exija. Este tipo de interacción frente a este tema se mantendrá hasta la negociación colectiva de 2005. Punto en el cual también se diverge del Banco de Colombia que tuvo en la negociación permanente del escalafón y el cuidado de que se cumplieran las normas pactadas sobre el tema, como uno de sus principales fortalezas, no desconocidas por el banco, ni judicializadas, pese a que, al igual que en el Banco Popular, se considera que negociar el escalafón con el sindicato es permitir la coadministración.

Las consecuencias de la derrota del sindicato en el conflicto de 1992 se van a sentir también en la negociación que empieza en octubre de 1993. Agotada su etapa de arreglo directo sin acuerdo, y ante el antecedente de la declaración de ilegalidad del paro de 1992, no quedaba otro camino que el tribunal de arbitramento para dirimir el conflicto. Esta circunstancia unida a la debilidad de no poder convocar a huelga por parte del sindicato —pese a que realizaron un paro el 16 de febrero de 1994— y a la expedición en 1993 de la Ley 100 que reformaba el sistema de seguridad social, fueron aprovechadas por el banco para demandar el punto

convencional que contemplaba servicio médico y odontológico familiar procedente de la negociación colectiva de 1966,<sup>154</sup> y justificada desde entonces por el sindicato en que los servicios médicos prestados por el Instituto de Seguridad Social —que ejercía el monopolio de la seguridad social de los asalariados hasta la expedición de la Ley 100—, al nivel del servicio ordinario de consulta y especialistas, era deficiente, y que por lo tanto era necesario que los trabajadores contarán con un servicio extra, que no revistiera las urgencias y atención de enfermedades crónicas o que requirieran gastos mayores. Con la Ley 100 se crea un servicio mixto de seguridad social, que en salud implicaba que el servicio lo suministrarán además empresas prestadoras de salud (EPS) privadas, y la ley presumía que la competencia mejoraría la prestación de todas las EPS que concurrieran al mercado de la seguridad social. Basado en los argumentos de la propia Ley 100 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994: 17s), el representante del banco y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, votan por restringir el beneficio convencional en mención. Ahora el servicio se limitaría a los cónyuges (esposa o esposo) cuando ambos trabajen en el banco y a “los familiares que dependan económicamente del trabajador y que no tengan derecho a atención médica y odontológica de ninguna entidad de previsión o seguridad social” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994: 44s), cuando antes se venían beneficiando los familiares por el solo hecho de depender económicamente del trabajador del banco.

La pérdida del servicio médico y odontológico representó para el comité de empresa del Banco Popular de la UNEB, un duro revés, que se sumaba a la drástica reducción de la plantilla de personal que se presentó entre

---

<sup>154</sup> En 1966 sólo se trataba del servicio médico general que comprendía: la consulta, el examen, el diagnóstico y prescripción de drogas y dietas durante el tratamiento. En la negociación de 1970 se introduce, el servicio de especialistas, “si fuera el caso”, y en la de 1988 se incorporará el servicio odontológico (Sintrapopular, 1990: 54s)

1992 y 1994, sin que hubiera podido intervenir en ello, y la misma derrota del conflicto de 1992. Ahora el banco se proponía emprender otra ofensiva, procurando hacer una modernización tecnológica y de organización del trabajo. Este intento se basaba en crear un centro de cómputo en Bogotá, que centralizara la contabilidad y las diferentes informaciones del banco a nivel nacional, y tras esto informatizar el conjunto del banco. Durante 1994 se procuró, sin éxito, hacer funcionar el centro de cómputo, pues el software y hardware no se ajustaban a las necesidades del banco (entrevista N° 19). Aunque con este intento, se empiezan a dar los cambios de máquinas manuales y electrónicas hacia el trabajo con computadores, el cambio no será tan significativo como lo exigía la misma industria bancaria para ese entonces. Según el estudio de Carlos Felipe Jaramillo el acervo de tecnología (porcentaje del activo), el Banco Popular de entre veintitrés bancos en 1990 (sin contar el Banco Central Hipotecario y la Caja Agraria) ocupaba el puesto doce (con el 0,7%), y en 1994 entre los mismo bancos había pasado al puesto trece (con el 1,22%) (Jaramillo, 1996: 11s).

Si el atraso tecnológico del Banco Popular hacia 1994 era mayúsculo, los intentos de reorganizar el trabajo también fracasaron. Con la reducción de personal de entre 1992 y 1994, apenas se había pasado de 182 oficinas en 1990 a 165 en 1994, con lo que el promedio de empleados por oficina se había reducido igualmente de 36 en 1990 a veinticuatro en 1994, y con ello la tendencia era a la intensificación del trabajo, y entre tanto el banco intenta en 1994 introducir conceptos de multifuncionalidad, contestado por los trabajadores orientados por el sindicato, con una masiva resistencia que se amparaba en el manual de funciones que no se estaba negociando en el comité paritario de evaluación de cargos, creado desde la convención de 1979 (Sintrapopular, 1990: 37s), y que el sindicato logra defender entre los empleados durante aquel año (entrevistas N° 18, 19 y



21). En esta coyuntura se manifiesta un rasgo importante de las relaciones laborales. El sindicato tiene una gran incidencia sobre la cultura laboral, dado que había contribuido a construirla, se convierte en uno de los principales apoyos de la organización laboral, cuando ésta se ve amenazada por intentos de reestructuración. Valores como el sentimiento de tener un grado de control sobre el trabajo que se desempeña, dado el poder del sindicato, ciertos niveles de informalidad y horizontalidad en el trato con los gerentes de sucursal —muchos afiliados al sindicato—, con posibilidades para ajustar el horario a otras actividades como el estudio o la misma actividad sindical y activismo político, además de que las horas extras eran extrañas, a excepción de la flexibilidad implícita a la actividad bancaria de cuadro diario de caja, para los empleados que tenían que ver con dicha función. Por esto y como veremos a lo largo de periodo estudiado, podemos hablar de que la cultura laboral embebe a las relaciones laborales, retomando acá la polémica suscitada por Granovetter (1985) y la corriente de la sociología económica, en torno al concepto de *embeddednes*, para el estudio de la acción social en relación a los embebimientos que se presentan en el comportamiento económico, aplicándolo acá al embebimiento entre dimensiones de una configuración sociotécnica, dado el carácter elástico que ha adquirido el concepto en los estudios laborales (Swedberg, 2001: 16), pero haciendo la salvedad que a diferencia del constructivismo de Granovetter no consideramos que la construcción social de relaciones sociales sea meramente intencional, sino que en ella los actores de interacción ponen en juego sus procesos de dar sentido (De la Garza, 2006c: 33) con todos sus campos (conocimiento, sentimientos, estético, valorativo, normativo, formas de razonamiento), y por tanto los conflictos y cooperaciones que se generen, en este caso en las relaciones laborales, habrá que referirlos a la mediación realizada por la subjetividad en las interacciones sociales.

Desde agosto de 1994 se había posesionado un nuevo presidente de la república, el liberal Ernesto Samper Pizano, que durante su campaña electoral prometió a los trabajadores del banco y a la opinión pública no privatizar el Banco Popular, dada su gran popularidad entre la población, por beneficiar con bajas tasas de interés en sus créditos a los asalariados (entrevistas N° 16, 17, 18, 19 y 20). Sin embargo, no hace retroceder las medidas que el anterior gobierno de César Gaviria había tomado, para hacer posible, ante la opinión pública, la privatización, consistente en marchitar al Banco Popular, reduciendo el número de cuentas oficiales en él —fortaleza principal desde sus inicios—, y trasladándolas a otros bancos estatales como la Caja Agraria o el Banco Cafetero (entrevistas N° 17, 18 y 34).

Ahora el sindicato se encontraba a la iniciativa de nuevo, y denuncia a finales de 1994 el laudo arbitral, que tenía vigencia hasta el 31 de diciembre de 1995. Se da la negociación, y al igual que en la anterior no se llega a acuerdo en la etapa de arreglo directo, toda vez que el banco buscaba acabar con la retroactividad de las cesantías y la bilateralidad de la definición de los ascensos, la evaluación de cargos y el mismo escalafón. Se vuelve a nombrar tribunal de arbitramento, y el banco —con la misma administración que procede del gobierno de César Gaviria— no logra ninguno de sus propósitos en esta ocasión, pues es posible que el gobierno de Samper esté pensando en no incrementar el conflicto en el banco para poder privatizarlo mucho más fácilmente. El laudo arbitral firmado tendrá vigencia entre 1995 y 1996.

El gobierno de Samper había entrado en 1995 en una fase de ingobernabilidad que lo acompañaría hasta el fin de su periodo presidencial en agosto de 1998. El motivo era la apertura de un proceso judicial en contra de su equipo de campaña en la Corte Suprema de

Justicia, por filtración de dineros del narcotráfico en su campaña, conocido como el 'proceso 8.000', y a él mismo por la Cámara de Representantes. Aunque el presidente fue absuelto, en una dudosa decisión, su ministro de defensa y director de campaña Fernando Botero, y Santiago Medina, tesorero de la misma, también directivo de la campaña de Samper, fueron encarcelados y posteriormente juzgados por haber sido los autores de los delitos de lavado de activos y hurto agravado. En el plano internacional se entorpecieron las relaciones con Estados Unidos, al punto que se le retiró la visa de ese país al primer mandatario de Colombia.

En este contexto el presidente de la república necesitaba aliados, y la privatización de empresas estatales, y entre éstas la del Banco Popular se convertía en una oportunidad para obtenerlas, toda vez que con la política de marchitamiento iniciada en el gobierno de César Gaviria, le había restado popularidad al banco, al mostrarlo como inviable. Es así como la venta del banco al Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo, se produce a finales de 1996, y de hecho este fue el único que participó en la presentación de propuestas para la compra. Ante la opinión pública y otros inversionistas del sector bancario que se abstuvieron de participar, se presentaba como una operación de riesgo de este grupo, pues dos condiciones críticas disminuían el atractivo: el banco vivía una difícil situación laboral, con un sindicato intransigente, que había sacado el mayor provecho posible de la condición de propiedad estatal, y buena parte de las colocaciones estaban en departamentos y municipios, cuando el país avanzaba en el proceso de descentralización, con bastantes dificultades de pago. No obstante, Sarmiento Angulo tomó el riesgo y pago US \$272 millones por el 80% del capital en ese momento (Silva, 2004: 221s). Pero para el sindicato el banco fue vendido a la mitad de su precio real (entrevistas N° 16, 17, 18, 19, 20 y 21).

En el proceso hacia la privatización inminente en 1996 el sindicato se dividió entre los que se oponían a la privatización y los que consideraban que daba lo mismo el patrón estatal que el privado, terminando por predominar la actitud de movilización oponerse a la privatización, dado lo que significaba para las finanzas del Estado y el servicio de crédito a bajos intereses que prestaba a los asalariados del país.

Y precisamente en pleno proceso de venta del banco, se estaba negociando el pliego de peticiones de la UNEB, desde el 4 de octubre, en medio del cual se produjo un paro el 22 de noviembre, mismo día en que el banco empezaba a estar en manos del grupo económico dirigido por Luis Carlos Sarmiento Angulo. El paro afecta a las 159 oficinas con que contaba el banco para entonces, paraliza a los 3.709 empleados —de los cuales 2.800 estaban sindicalizados, el 75,5% de tasa de afiliación—. <sup>155</sup> Después de ese suceso en protesta por la privatización y sin eco en la opinión pública, se continúa la negociación, y se firma el 31 de octubre la convención, ahora a tres años, con lo que el sindicato buscaba, evadir en el arranque del nuevo propietario, el ataque a la convención. La convención firmada ya en el marco del nuevo dueño —aunque sin cambios en la administración del banco—, no toca la convención pese a la persistencia del banco de cambiar unos once puntos de la misma, dentro de los cuales se destacaba nuevamente la eliminación de la retroactividad de las cesantías y la bilateralidad de la dinámica alrededor del escalafón de cargos (entrevistas N° 17, 19 y 34).

---

<sup>155</sup> Base de datos de luchas laborales del Cinep.

## **6.2 Renovación tecnológica, reorganización del trabajo e intensificación del conflicto laboral, entre finales de 1996 y el 2006**

Para finales de 1996 cuando el grupo económico liderado por el empresario Luis Carlos Sarmiento Angulo adquirió el Banco Popular, ya poseía el Banco de Occidente, el Banco AV Villas y el Banco de Bogotá (este último fue el primer banco por activos del país hasta la creación en 1998 del Banco de Colombia). La trayectoria de este grupo, que recibe el nombre de su líder y mayor accionista, Luis Carlos Sarmiento Angulo —y tiene una biografía que es considerada leyenda en Colombia—,<sup>156</sup> se desenvuelve en lo fundamental en la actividad bancaria.

Para la década de 1970 el grupo Sarmiento Angulo no aparecía como tal y mucho menos revestía relevancia. En la década de 1970 Luis Carlos Sarmiento Angulo controlaba el Banco de Occidente, fundado en Cali en 1965, y era el centro financiero de la actividad de urbanización y construcción de vivienda del empresario. El banco perteneció en principio al complejo Occidente-Pacífico, cuyo propósito era financiar distintos

---

<sup>156</sup> Luis Carlos Sarmiento Angulo comenzó su vida profesional en 1956, como maestro de obra, construyendo andenes para la Alcaldía de Bogotá, y se graduó con honores como ingeniero civil en la Universidad Nacional. Tiempo después adquirió unos terrenos en Bogotá que alguna vez pertenecieron al multimillonario Pepe Sierra y se especializó en la construcción de vivienda de clase media y media baja y no tardó en consolidar la mayor firma urbanizadora del país. Su incursión en el sector financiero comenzó con la necesidad de financiar las viviendas que él mismo construía, para lo cual creó la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas. Durante muchos años el logotipo de la misma fue un obrero gigante, producto de la creatividad del propio Sarmiento, quien decide hasta el último detalle de la publicidad de su organización (*La República*, 8 de agosto de 2002, p. 6A, citado por Silva, 2004: 221). Sarmiento ocupa en el 2007, en el escalafón mundial de los multimillonarios de la revista *Forbes*, el puesto 167, con una fortuna estimada en 4.700 millones de dólares (*Portafolio*, 12 de mayo de 2007).

proyectos; pero luego fue intervenido por el gobierno y su control pasó a manos de Luis Carlos Sarmiento Angulo (Silva, 2004: 219).

El visionario empresario de la construcción comprendió, desde el principio de su actividad emprendedora, que para edificar un fuerte grupo económico en un entramado oligopólico como el colombiano, precisaba de tener intermediarios propios. Por eso, en 1972 cuando se crea el sistema bancario hipotecario funda la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas.

Pero el gran salto en la banca de Sarmiento Angulo, la dio al adquirir el Banco de Bogotá, en el período de la crisis financiera que arrancó en 1982. Sarmiento Angulo se trenzo en una pugna hostil con el Grupo Bolívar, dándose una verdadera guerra bursátil que llevó el valor de la acción de 65 a 451 pesos en menos de dos meses (Silva, 2004: 220s).

Con la adquisición del Banco de Bogotá, el grupo Sarmiento Angulo profundizó su internacionalización, abriendo oficinas bancarias en Panamá, Miami, Nueva York y algunas islas del Caribe. El Banco de Bogotá, fundado en 1870 y beneficiado con la centralización bancaria ocurrida a finales del siglo XIX y en la tercera década del siglo XX, a raíz de la modernización que impulsó la reforma Kemmerer, llegó a ser el primer banco del país por activos, posición que cedió a Bancolombia en 1998; a principios del siglo XXI sigue siendo el segundo banco del país por activos.

Por lo anterior, cuando Sarmiento Angulo compró el Banco Popular se convirtió en el mayor banquero de Colombia, y su grupo pasó a manejar del 14% al 20% del total de activos del sistema bancario. Al año siguiente, 1997, el grupo adquiere la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramás, al comprar el 55% de las acciones. Un tiempo después Las Villas absorbió a Ahorramás. Ya de esta forma los cuatro bancos de Sarmiento Angulo

controlaban en 1997 el 23,5% en activos y el 24% de la cartera bruta. En 1998, en vistas a la legislación colombiana ningún banco puede superar la posición dominante, que consiste en poseer más del 25% de los activos bancarios, se ha optado por mantener un grupo de cuatro bancos, creando una alianza estratégica llamada Grupo Aval, que comparte una misma plataforma tecnológica, una misma red de cajeros automáticos, se cruzan servicios a los clientes del mismo grupo,<sup>157</sup> y se subdividen entre sí segmentos del mercado bancario, pero con razones sociales y administraciones diferenciadas, en una orientación divergente a la del Grupo Empresarial Antioqueño que progresivamente ha fusionado todas sus entidades bancarias en una sola.

Desde la privatización del Banco Popular hasta el 2006, la administración del banco —que en lo fundamental se mantiene con pocos cambios desde su época estatal, en cabeza de su presidente Hernán Rincón Gómez—, ha buscado una reestructuración productiva, marcada por una fuerte proceso de cambio tecnológico, que ha integrado al Banco Popular a los estándares logrados por el Banco de Bogotá y los otros dos bancos del Grupo Aval, que tienen un nivel de competitividad adecuada al momento en que ingresan a Colombia bancos transnacionales en 1996 y 1997, el BBVA y el Banco Santander. A su vez se emprendieron procesos de reorganización del trabajo, adelgazando la estructura organizativa e introduciendo la multifuncionalidad, no sin encontrarse con fuertes resistencias entre los trabajadores. En el área de gestión de la mano de obra, sólo hasta principios del siglo XXI se van a introducir gradual y parcialmente prácticas de gestión de recurso humano, que igualmente ha chocado con la cultura de resistencia de los trabajadores generada por años de

---

<sup>157</sup> Así por ejemplo un cliente de uno de los cuatro bancos, puede consignar sus cheques o cambiarlos en cualquiera de ellos.

conflictos y agenciada por el sindicato. A los anteriores cambios se articulan de forma diversa las tensiones entre el sindicato y la empresa, y adquieren intensidad en los procesos de negociación colectiva. Procesos todos ellos que confirman nuestra tesis de un embebimiento de las relaciones laborales por la hegemonía que sobre la cultura laboral ejerce el sindicato. En virtud de esta esquemática síntesis del periodo, subdividiremos su exposición en tres partes: una primera que centrada en el cambio tecnológico y reorganización del trabajo; en segundo término nos detendremos en los procesos de gestión de la mano de obra y los conflictos generados alrededor de éstos; y por último nos enfocaremos en el proceso de negociación colectiva entre el banco y el sindicato.

### ***6.2.1 Renovación tecnológica, multifuncionalidad e intensificación del trabajo con resistencias de los trabajadores***

Cuando Luis Carlos Sarmiento Angulo adquiere el Banco Popular, éste era el más atrasado entre los que poseía este grupo, y también a diferencia de los otros,<sup>158</sup> el sindicato tenía una gran importancia a la hora de proyectar cambios tecnológicos y de organización del trabajo. El problema para el banco se planteaba en términos de cómo hacer compatible la plataforma tecnológica y de prestación de servicios del Banco Popular con los otros del grupo, especialmente después de la creación del Grupo Aval en 1998, que pretendía homogeneizar los procedimientos de servicios.

Una vez adquirido por Sarmiento Angulo, éste pasaba de ser un banco de fomento a uno de carácter comercial, y por lo tanto daba un viraje hacia la venta de productos, dejando de lado a los ahorradores o potenciales

---

<sup>158</sup> El Banco de Bogotá tenía para entonces al sindicato de la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB) que cooperaba en los procesos de reestructuración desde principios de la década de 1990; en cuanto al Banco de Occidente y AV Villas no tenían, ni han tenido nunca sindicatos.



deudores que buscaban bajas tasas de interés para los créditos. La perspectiva del Grupo Aval para el Banco Popular era la de especializarlo en determinados segmentos de mercado y para durante este periodo se perfilaban cuatro tipos de banca: la personal, la pequeña y mediana empresa (Pyme), la empresarial y la oficial. El banco seguirá conservando gran parte de las cuentas oficiales, toda vez que se estaba asistiendo a un desmantelamiento de la banca estatal, con la liquidación de la Caja Agraria en 1999 y su transformación en Banco Agrario —único banco estatal que sobreviviría para el 2006—, el del Banco Central Hipotecario liquidado en 2000, y el Banco Cafetero en 2004. Con dicho proceso y en teniendo en cuenta el enorme poder económico del Grupo Sarmiento Angulo y su apoyo a los distintos presidentes de la república durante sus campañas, le han significado la favorabilidad en el mantenimiento de una buena parte de las cuentas del Estado colombiano. Esta misma solvencia le permite contar con importantes recursos para apalancar sus otros tres segmentos, la banca personal, las Pymes y la empresarial.

En la misma línea de conservar las fortalezas que había generado el banco mientras era estatal, se ha perfilado como servicio bandera el de libranzas, ahora con una nueva presentación y marketing, denominado *Prestayá*, consistente en créditos de consumo a asalariados, con estudios y la realización efectiva del mismo en plazos de entre una y dos semanas. La diferencia con respecto al pasado periodo consiste en un programa agresivo de publicidad y ventas de dicho producto.

El viraje en la prestación de los servicios implicó una reestructuración, iniciada en 1997, con un plan denominado de ‘renovación tecnológica’, que a diferencia de la forma como se implementó en el Banco de Colombia a comienzos de la década de 1990, contó con un amplio proceso de capacitación por parte del banco —sin que esto hubiera sido negociado con

el sindicato, y aunque hubo muchos trabajadores con antigüedades altas que negociaron su retiro por no asumir la nueva tecnología,<sup>159</sup> también una buena parte de los trabajadores antiguos aceptó la capacitación y se quedó en el banco (entrevista N° 18, 21 y 34).

Los problemas vinieron en un primer momento en relación a un gran número de descuadres en todos los niveles del sistema contable, que se prolongó tres años. La razón de estos problemas eran de implementación más que en el diseño de los software —que ya habían sido probados y mejorados en los otros bancos del Grupo Aval—, así pues, se encontraban en la adecuación de los trabajadores al sistema informatizado (entrevista N° 19 y 34) y a la multifuncionalidad que implicó (entrevista N° 17). Además el proceso de informatización del Banco Popular ha sido lento en comparación con el de Bancolombia, que para el momento de su creación entre finales de 1997 y principios de 1998, tenía, por ejemplo, las firmas de los clientes en línea, recurso que los empleados del Banco Popular sólo empezaron a tener a partir del 2003 (entrevista N° 34).

Con la renovación tecnológica, el banco reduce personal para las diferentes operaciones. De esta forma desde 1997 se centraliza la contabilidad en Bogotá, reduciendo el personal empleado para este fin en las regionales y eliminando el cargo de contabilidad en las oficinas. Igual sucede con las áreas de canje y comercio exterior. El área de canje pasa de tener diecisiete empleados en cada una de las cinco regionales, a sólo tres, y comienza

---

<sup>159</sup> Según un directivo sindical, la situación se vivió de la siguiente forma: “...eso nos desmoronó mucha gente que se nos empezó a ir, no le veía perspectiva a la empresa, la gente estaba acostumbrada a hacer unas tareas, los cambios tan bruscos en esas tareas, entonces la gente decidió: yo me voy, esto se va a poner maluco. El banco empezó a adelantar a algunos en pensiones, el ofrecimiento no muy grande, pero la gente ya cansada, o tener que volver a aprender todo —gente con veinticinco o treinta años de trabajo—, y... tan viejo que voy a poner a estudiar...” (entrevista N° 18).

también a proyectarse en el 2006 su integración en un solo centro de canje de todo el Grupo Aval. Junto con al área de comercio exterior, en 1998 queda reducido a dos personas (entrevistas N° 19 y 34). También con la privatización se introducirá otra forma de flexibilidad numérica, como es la subcontratación de los cargos que se empiezan a considerar, para entonces, ajenos a la actividad bancaria, como: mensajería, aseo, vigilancia, cafetería, transporte y mantenimiento de locales. Este proceso de subcontratación ya se había desarrollado en la gran mayoría de los bancos comerciales en el primer lustro de la década de 1990, a la vez que otros cargos que no existían en el banco, como desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos.

El cambio tecnológico abrió la posibilidad de implementar formas de flexibilidad funcional, como la de la multifuncionalidad, que desde 1997 se fusionó en distintos cargos que correspondían al área de caja (visador, inspector de caja y revisor), y que ahora le concernían a cada uno de los cajeros, con el apoyo de los ordenadores conectados en línea (entrevista N° 17, 18, 19, 21 y 34). En el caso de los visadores, que antes de la privatización existían seis por oficina en promedio, desde 1998 sólo queda uno, y ahora se encargaría, además, de su antigua función de visar las cuentas corrientes, las cuentas de ahorro, los CDT y la solución de los problemas con las tarjetas de crédito (entrevista N° 34). La multifuncionalidad generará traumatismos al ser implementada con la llegada de la reestructuración a finales de la década de 1990, pues en el paso brusco a la monofuncionalidad de cargos ‘integrales’ —como se les conoció en el banco—,<sup>160</sup> un empleado pasa de manejar un solo producto a

---

<sup>160</sup> Esta forma de flexibilidad funcional se corresponde con productos como el que se ofrece en la banca conocido como Cuenta Total, paquete conformado por cuenta corriente y/o de ahorros, tarjeta débito, tarjeta de crédito, consignación nacional,

encargarse de los distintos productos, y a manejar una clave en el sistema en línea, por cada producto. Razón por la cual la multifuncionalidad también contribuyó a los problemas de implementación de la renovación tecnológica', dado que en los primeros años, las equivocaciones en la introducción de las claves bloqueaban el sistema, lo que implicaba llamar al centro de cómputo para autorizar de nuevo la entrada al sistema (entrevista N° 17 y 23).

También desde 1997 se crea el área comercial, y con ella el cargo de asesor comercial, aunque el banco no se proyectaba hacia la banca universal, sino a la semiuniversal, pues la apuesta del Grupo Aval es que cada uno de sus bancos se especialice en un número determinado de productos. Sólo si se miraba al grupo en su conjunto, podría hablarse de una proyección hacia la banca universal. Además de estructurarse en torno a las cuatro bancas ya mencionadas, el Banco Popular asumió algunos negocios que el resto de la banca no consideraba rentables o no los asumían, como la intermediación del pago de pensiones del Instituto de Seguros Sociales, o los pequeños ahorradores desestimulados para tener sus cuentas en el Banco Santander a partir del 2000,<sup>161</sup> entre otros negocios (grupo focal con empleados del Banco Popular). La captura de estos negocios poco, ha implicado una intensificación de trabajo para este tipo de servicios, buscando con ello la obtención de mejores ganancias. Los

---

línea verde (línea telefónica de atención prioritaria al cliente) e internet (Bancopopular, 2003: 13).

<sup>161</sup> El Banco Santander pese a haber ingresado con gran fuerza al país en 1997 con la compra de Bancoquia, no logra posicionarse en el mercado bancario, por lo que decide especializarse en cuentas de empresas y de altos montos de dinero. Al pasar una parte importante de la gerencia de ese banco al Banco Popular, se trajo consigo un buen número de esas cuentas de pequeños ahorradores desestimuladas por el Santander (grupo focal con empleados del Banco Popular).

empleados operativos son los que sufren la acumulación de funciones, toda vez que la plantilla desde la privatización hasta el 2006 se reduce en un 12%, pues ésta pasa de 3.709 en 1996 a 3.260 en 2006. Sin embargo, aunque el número de asesores comerciales creció en el periodo, a diferencia de la tendencia a la banca universal de Bancolombia, el Banco Popular, al tratarse de un banco limitado a un segmento de productos y clientes y a que sus productos requieren mucho trabajo operativo, éstos no asumen un papel tan preponderante como en Bancolombia, aunque la presión sobre las oficinas sí se ejerce con base en metas comerciales, y al gerente se lo considera el líder del equipo de trabajo de la oficina, y recae sobre él la mayor presión en el cumplimiento de metas de ventas de productos (entrevistas N° 17, 21 y 23). La forma en que se gestiona este proceso en el Banco Popular también difiere con la de Bancolombia, como veremos en el aparte sobre la introducción parcial de prácticas de gestión de recurso humano.

La concentración de unos pocos productos significa que a nivel tecnológico hace que el empleado siga los distintos pasos en la atención al cliente; sin embargo la diversidad de éstos, así sea para un número reducido de servicios, no deja de implicar las competencias de reracionamiento comercial de los empleados, toda vez que la consigna es ampliar en cada cliente la gama de productos que del banco adquiriera. En este punto hay que anotar que a diferencia de Bancolombia en el Banco Popular al cajero no se le asignan funciones comerciales. Además pese a que la intensificación del trabajo es menor que en el caso de Bancolombia, no deja de plantearse una resistencia que es dirigida por el sindicato, tal y como se presentó en momentos previos a la privatización, y define una línea de continuidad del embebimiento de las relaciones laborales por la hegemonía de la cultura laboral por parte del sindicato, lo que a su vez se convierte en un obstáculo para los proyectos restructuradores del banco.

De otro lado por la vía de la prolongación de la práctica de no reemplazar, por trabajadores de la plantilla de personal, los cargos vacantes, sino por trabajadores temporales, que viene de 1992, ha generado en las oficinas una tensión entre trabajadores antiguos, sindicalizados y con contrato a término indefinido, y trabajadores nuevos, que a su vez se dividen entre trabajadores con contrato indefinidos, muchos de los cuales se sindicalizan y, temporales<sup>162</sup> (no sindicalizados, ni beneficiados por la convención al ser subcontratados a través de otra empresa), que ha puesto a prueba la capacidad del sindicato y de los mismos trabajadores antiguos para hacer valer una cultura laboral construida por décadas.

Durante todo el periodo ha habido una diferenciación marcada en las oficinas entre trabajadores antiguos y nuevos, tal y como lo relató un veterano trabajador vinculado al banco en 1975, cuando ubica el escenario de intensificación del trabajo generado por la reestructuración iniciada en 1997:

...Para nosotros que veníamos de, entre comillas, una tranquilidad en el trabajo, hay los famosos trabajadores viejos y los trabajadores nuevos, así se maneja 'ustedes los viejos' o es que 'ustedes los nuevos' o 'los temporales', este es el problema de este tipo de relaciones internas que posibilita es que la gente nueva y temporal adoptan para ellos el proceso de meterse en esa venta de mercancías financieras: cuentas de ahorro y corrientes, tarjetas de crédito, Prestayá, y nosotros los viejos tenemos la condición de los resabiados, pero

---

<sup>162</sup> La práctica de reemplazar vacantes con trabajadores temporales, que pasaba por alto acuerdos convencionales al respecto, reportaba para el 2006 que el porcentaje de trabajadores temporales era del 26% (850 trabajadores), contra el 64% (2.410 trabajadores) de contratados a término indefinido (datos suministrados por el comité de empresa del Banco Popular de la UNEB). A su vez se ha presentado una gran dificultad para asociar sindicalmente a los trabajadores temporales, pues estos están subcontratados a través de una ETT y pueden ser despedido en cualquier momento, especialmente si se sindicaliza (entrevista N° 23).

entendemos que el problema de la carga laboral es un problema que tenemos que manejarlo desde el punto de vista psicológico, físico, mental... Además son muchos años de carga laboral para nosotros... (grupo focal con empleados del Banco Popular).

La diferenciación entre trabajadores antiguos y nuevos, se sustenta en una tendencia de los últimos hacia las ventas de productos, mientras que los antiguos se relegarían a las actividades operativas y de atención a los clientes en sucursales, que de acuerdo a las tendencias de la banca tenderían a perder importancia frente a la actividad comercial (Regini, Kitay y Baethge, 1999). En otros términos los trabajadores antiguos se encuentran anclados en sucursales, los nuevos empleados son proclives a la flexibilidad del lugar de trabajo, o desterritorialización que como ya observamos es propia a la actividad comercial bancaria. Por tanto es una dualización de funciones al interior del banco que a su vez se corresponde con la contraposición de dos subjetividades, tal y como lo reconoce otro veterano trabajador:

...Los antiguos en el Popular somos totalmente diferentes a los nuevos y por ende los nuevos se parecen más a los de los otros bancos. Por los mismos cambios, nosotros hemos tenido esa experiencia o esa beligerancia, nos hemos como apersonado de nuestras tareas y nuestras funciones. En cambio el empleado nuevo llega con un mandato muy generalizado, con una carga de funciones tan extensa que es acomodable en la oficina de acuerdo al gerente. De ahí que hay que partir los trabajadores en dos, los que tienen la experiencia y responden por sus actividades, y los nuevos que están sometidos a lo que diga una cabeza de oficina, no se les respetan las funciones a ellos, ellos si están más llevados a cumplir metas, a aceptar proposiciones de llevar trabajo para la casa... (grupo focal con empleados del Banco Popular).

El sindicato ha dado su lucha por mantener la hegemonía en la cultura laboral, con los trabajadores más antiguos que son su base militante, aunque la misma intensificación del trabajo, limitada sin embargo, ha

reducido las posibilidades del activismo sindical en las oficinas, dado de que los trabajadores se encuentran más atareados (entrevistas N° 17, 18, 20, 21, 23, 24). Frente a los trabajadores nuevos, ya sean contratados por el banco o por las ETT, los militantes sindicales activados en las diferentes oficinas, no permiten que acepten pautas de trabajo que no hayan sido negociadas con el sindicato, como el trabajo en horas extras, roles y tareas que no se encuentren en el manual de funciones (entrevistas N° 17, 18, 23, 34 y grupo focal con empleados del Banco Popular), resistencia y trabajo sindical sustentado en lustros de luchas y en una identificación de los trabajadores antiguos y aún algunos de más reciente ingreso, con los logros de las luchas, tal y como lo testimonia una trabajadora que ingresó a finales de la década de 1980:

...Nosotros tenemos el espejo de la gente que viene de atrás, de los viejitos, ellos han tenido mucha experiencia y todo lo que han hecho ha tenido muchos resultados que nosotros vemos ahora, los sacrificios, todas las huelgas, han tenido un buen resultado, ha producido algo, una valora mucho y siente que si resiste... Tampoco es que no va hacer las cosas porque no me gusta, nosotros tenemos las bases que ellos nos han dado, eso nos ha servido para decir: éste es mi puesto, éstas son las funciones que a mí me dieron cuando entré, estas son las que voy a hacer, porque muchas veces les colocan otras cosas... (grupo focal con empleados del Banco Popular).

Muchos de los líderes sindicales del Banco Popular proceden del segundo lustro de la década de 1970 y principios de la década de 1980, y estuvieron en las luchas que plasmaron en la convención colectiva de trabajo la bilateralidad en la promoción dentro del mercado interno de trabajo y los cambios en las funciones de los cargos. Líderes de un proceso de luchas sindicales que han conforman el promedio de antigüedad de vinculación a la entidad bancaria, que se estima es el más alto de la banca



colombiana: catorce años para el 2006.<sup>163</sup> Promedio que es entendido por los empleados como el logro de mantener la estabilidad frente a un contexto de flexibilidad del mercado laboral, pero a la vez significa para ellos la realización y la utilidad de la beligerancia sindical. Aunque también habría que decir que en comparación con Bancolombia, se evidencia como el banco no ha tenido una tradición de haber incursionado en la lucha por la hegemonía sobre la cultura laboral, y cómo los mismos empleados lo han notado, pues juzgan ellos que el banco no ha tenido políticas de gestión de la mano de obra que tengan en cuenta esa dimensión,<sup>164</sup> y ha preferido apostarle a la coacción para implementar el proyecto reestructurador (entrevistas N° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 34).

La renovación tecnológica, el despliegue de la multifuncionalidad y la introducción del área comercial, fue un proceso de reestructuración que provocó tensión en su implementación, en los primeros años de propiedad privada, con un importante colectivo de trabajadores identificado con la defensa de un tipo de trabajo bancario, y que puede participar, aunque sea de forma conflictiva, en la definición de las funciones y ritmos de trabajo. Además el banco no contó con ellos para la ejecución de la reestructuración propuesta desde un estudio del proceso de trabajo, de cargos y funciones. El banco estaba llevando a una crisis los objetivos de la reestructuración misma, por lo que complementa su iniciativa de

---

<sup>163</sup> Los datos fueron obtenidos en un estudio sobre necesidades de vivienda del comité de empresa del Banco Popular de la UNEB en el 2006, citado por dirigentes entrevistados (entrevistas N° 17 y 34).

<sup>164</sup> Según un dirigente sindical: "...el banco no ha manejado principios de administración moderna, desde el punto de vista del análisis, procesos, medición, calificación, educación... Lo único que ha hecho es control, garrote y carga de trabajo, y no más" (grupo focal con empleados del Banco Popular).

cambio de la configuración sociotécnica a comienzos del siglo XXI, con la introducción de algunas prácticas de gestión de recurso humano —que analizaremos en el próximo aparte— y con un estudio del proceso de trabajo, que procura redefinir los puestos de trabajo en términos de cumplimiento de metas y mejoramiento continuo de la atención al cliente.

El banco a partir del 2001, el banco inicia el “Plan Bitácora” que tiene por objetivo el estudio de los distintos puestos de trabajo para optimizar procedimientos, fijar metas, implementar el trabajo en equipo y mejorar la calidad del servicio. Este plan tendrá resistencias entre los trabajadores, fundamentalmente en distintas funciones de atención al cliente —caja, créditos, aperturas de cuentas de ahorros y corrientes y tarjetas de crédito— donde la interacción con los clientes y la diferencias en la forma en que se presentan las distintas transacciones o venta de productos, hace imposible una estandarización del trabajo bancario —tal y como ya vimos en el caso de Bancolombia—, aunque en su implementación por la vía de la fijación de metas, intensifica el trabajo y tiende a extender las jornadas del trabajo —o flexibilidad implícita de la jornada de trabajo—, lo que ocasiona resistencias por parte los trabajadores a trabajar por fuera de los horarios establecidos (entrevistas N° 17, 21, 23, 34 y grupo focal con empleados del Banco Popular). Aunque sí se modificó unilateralmente el manual de funciones hacia una mayor flexibilidad, tal y como se venía tratando de imponer por el banco desde la privatización (entrevista N° 23 y grupo focal con empleados del Banco Popular). En este punto el Banco Popular se diferencia también de Bancolombia, en el sentido de que la resistencia de los trabajadores impide una extensión de la forma de flexibilidad funcional que implica el aumento de los horarios de trabajo o horas extras, aunque la tensión está latente, y el banco en las oficinas que encuentra menos resistencia lo logra. En cuanto se refiere a la cualificación, la flexibilización se ve limitada por las mismas reticencias de

la multifuncionalidad, aunque a este nivel los trabajadores y el sindicato están muy abiertos a recibir la capacitación ofrecida por el banco.

Con todo y la activa resistencia de los activistas sindicales, el creciente número de trabajadores temporales que no tienen protección del sindicato, la presión del cliente, en todos aquellos cargos donde los empleados tienen una relación directa con ellos, y el cumplimiento de metas, sí ha generado presiones sobre los empleados, que con puestos multifuncionales, pese a resistirse a trabajar horas extras, han intensificado su trabajo, con consecuencias en la salud ocupacional que, según los entrevistados, podríamos asumir como similares a los crecientes problemas sicosociales (entrevistas N° 17, 19, 20, 21, 34 y grupo focal a empleados del Banco Popular) presentados en Bancolombia. En el Banco Popular no existen estudios al respecto, pues para el sindicato no ha sido una de sus principales preocupaciones: sólo hasta la negociación del pliego de 2005 se estipula en la convención colectiva un monto para la capacitación de trabajadores en el tema.

El banco ha podido continuar con el desarrollo tecnológico en concordancia con los parámetros de convergencia del Grupo Aval, pese a las resistencias que existen en el plano de la introducción no negociada de la multifuncionalidad y la intensificación del trabajo. Esto se debe a la legitimidad ganada, entre empleados y sindicatos, de la tecnología informática como aliada para la reducción de la carga de trabajo, que la apoyan en tanto no reduzca al personal (entrevistas No 16, 17, 34 y grupo focal con empleados del Banco Popular). Los empleados en el primer lustro del siglo XXI atienden el amplio programa de capacitación que ofrece el banco en actualización sobre el manejo de los software que maneja el banco (entrevistas N° 34 y 35), aunque como ya se planteó con una flexibilización limitada de la cualificación. Sin embargo, las sombras

arrojadas por las resistencias mencionadas a la reestructuración han presionado a la administración para adoptar algunas prácticas de gestión de recurso humano, en procura de ganar control sobre el proceso de trabajo e implementar con menos resistencias las reestructuraciones sucesivas que exige la creciente competitividad de la banca.

### ***6.2.2 Introducción parcial y gradual de prácticas de gestión de recurso humano***

Como hemos visto, con la privatización la administración del banco se persiste en algunas prácticas de la política laboral interna de la administración gubernamental del banco, tales como la negociación individual de retiros de los trabajadores antiguos que va a concluir por decisión del banco en el 2000 —debido a que cada vez menos trabajadores atendía los llamados para negociar el retiro anticipado—. Entre ellas también está la unilateralización de la puesta en marcha de la reestructuración, que acentuará el nivel de confrontación entre el sindicato y el banco. Pese a esto se gira gradualmente de un enfoque de administración de personal hacia la introducción de elementos de gestión por competencias en la selección (hacia el 2000), en evaluación de desempeño (para el 2002), y el propósito de arraigar entre los empleados una cultura corporativa.

De acuerdo a un proyecto de sistema de evaluación de desempeño elaborado en el 1994, pero que no había sido aplicado, se empieza a realizar la selección de personal por medio de la definición de competencias, sin mediar un estudio específico de competencias por cargo,<sup>165</sup> sino basados en un antiguo documento, del cual se deducen

---

<sup>165</sup> Incluso el estudio que se realizó en el 2001 bajo la denominación de Plan Bitácora era un estudio al estilo taylorista de tiempos y movimientos (entrevista N° 35).

como competencias para el aspirante a ser trabajador del Banco Popular: la comunicación oral y escrita, la creatividad y recursividad, la disposición de servicio, la autodirección, la capacidad de planeación y la toma de decisiones y el trabajo en equipo (Banco Popular, 1994 y entrevistas N° 23 y 34). Además en el proceso de selección así como en Bancolombia y otros bancos, el Banco Popular se viene enfocando en jóvenes profesionales, dado que el alto índice de desempleo profesional, inclusive en profesiones afines a los empleados en los bancos, así se lo permite. Y en este sentido, más adelante en el 2002, aplica la evaluación de desempeño que aplican los gerentes de oficina a los empleados, y se califican diez aspectos,<sup>166</sup> asumidos desde la perspectiva de competencias y de mejoramiento individual de cada empleado en su cargo. Habría que anotar que, sin embargo, el proceso de evaluación de desempeño no está asociado, como en Bancolombia, a una presión sobre la estabilidad del trabajador.

El incipiente proceso de gestión por competencias se intenta complementar con un programa de cultura corporativa, que desde inicios del siglo XXI además de promover valores como la creatividad, el liderazgo, la honestidad, la fortaleza y la excelencia, busca que éstos se concreten en la cultura laboral de las sucursales, a través de un programa especial denominado ‘El día de la excelencia en el servicio del Banco Popular’ (Banco Popular, 2003: 14), que se realiza una vez al mes, y donde el banco contrata una empresa encuestadora para que mida entre los clientes el grado de satisfacción con el servicio. Además se le hace saber a los

---

<sup>166</sup> Los diez aspectos son: capacidad y competencia para realizar el trabajo; esfuerzo para el desarrollo y aporte al trabajo; resultados obtenidos y nivel de excelencia; habilidades de comunicación; capacidad de autodirección; planeación y toma de decisiones; creatividad y recursividad; trabajo en equipo; actitudes personales como el entusiasmo, la disposición, solidaridad y participación; y dirección y desarrollo (Banco Popular, 1994).

empleados que no sólo ese día, sino que en cualquier momento podrán estar atendiendo al 'cliente incógnito' (entrevista N° 34). La consigna de atención a los clientes se conoce como la triple A, (agilidad, amabilidad y asesoría). Con base en esos criterios y el cumplimiento de metas, se evalúa cada oficina, que cuando reporta niveles bajos o medios de satisfacción de los clientes, se hace un llamado la atención a los gerentes de la sucursal, quien, a su vez, tiende a presionar a los trabajadores para que cumplan las metas, mientras niega las peticiones de integrar más empleados a las oficinas para disminuir las cargas de trabajo, como medida de castigo (entrevista N° 17 y 34). Dicha forma de castigo es una de las formas a través de las cuales el banco busca generar un flanco de disputa de la hegemonía del sindicato sobre la cultura laboral, pero que es devuelta por el sindicato como un acto de autoritarismo, ante lo cual los empleados han mantenido la resistencia. Lo que nos dice que las disputas por la hegemonía de la cultura laboral, la coacción puede ser reinterpretada no sólo como miedo o impotencia por parte de los afectados, sino que su respuesta dependerá de su nivel de organización, solidaridad y antecedentes de lucha, que pueden invertir el efecto buscado por el actor que coacciona desde las posiciones de poder.

En contraste con Bancolombia, la fijación de metas en el Banco Popular, no está acompañada de bonificaciones económicas: se hacen reconocimientos a los empleados destacados, a través de la publicación en las oficinas de los mejores empleados del mes, o con visitas a la casa matriz en Bogotá para entrevistarse con la alta dirección del banco, quien es la que le hace el reconocimiento (entrevistas N° 35 y grupo focal con empleados del Banco Popular). La inexistencia de esa forma de flexibilidad salarial, ha dejado exento al Popular de la competencia por los clientes entre empleados, presente en las sucursales de Bancolombia.

Las exigencias de mejorar la atención al cliente ha rozado con un precepto estético, clave de la distinción de la cultura laboral de los empleados antiguos del Banco Popular. Vestir de manera informal es un signo de cercanía con la clase obrera y de rechazo al supuesto arribismo que, según ellos, presentan los empleados en muchos bancos,<sup>167</sup> “que se creen pequeño burgueses por el hecho de trabajar en un banco” (entrevista N° 21, 34 y grupo focal con empleados de Banco Popular). De su parte, para el banco, dentro de su cultura corporativa, es imperativo lograr que los empleados asuman la etiqueta y protocolo empresarial, pues para ésta es sinónimo de orden, y significa en la relación con el cliente, reconocimiento de su importancia (Banco Popular, 2004). Es una diferencia importante con Bancolombia, donde la cultura corporativa ha logrado que los empleados se sientan identificados con la imagen de vanguardia del banco, y acepten las pautas de presentación personal en las oficinas.

La aplicación parcial de prácticas de gestión de recurso humano en el Banco Popular no ha incidido en la ruptura de la cultura laboral que en buena medida se había formado por más de dos décadas con un protagonismo muy activo del sindicato. Ni la evaluación de desempeño, ni la gestión de mercadeo a través de metas, se ha enfocado, como en Bancolombia, hacia la individualización del empleado; y la puesta en marcha de una cultura corporativa no ha significado un proceso pedagógico para mostrar las ventajas de ésta sobre la tradición de cultura laboral que se traía. Más bien se ha centrado en promover entre los empleados unos valores y procedimientos motivados por la necesidad de asumir los retos comerciales que impone el incremento de la competencia, lo que los empleados ven como una imposición, antes que como una

---

<sup>167</sup> Para algunos dirigentes sindicales esa actitud también es heredera de una cultura laboral de banco estatal, donde el marketing del banco entre sus clientes no es tan importante (entrevista N° 20).

necesidad propia para posicionar a la empresa en el mercado (grupo focal realizado con empleados del Banco Popular), lo que erosiona el propósito mismo de la cultura corporativa: eliminar las ambigüedades (Quiñones, 2004), generadas en este caso por la persistencia de valores y significados procedentes de una cultura laboral anterior. Dentro de este mismo orden de ideas el recurso a la flexibilizada numérica bajo la forma de contrato de temporales, para debilitar la base numérica y militante del sindicato, el banco no la ha complementado con un proyecto cultural hacia los trabajadores, como el que supone el cambio en su perfil hacia uno más joven, de mayor formación académica y dispuesto al nuevo enfoque comercial. Ello deja espacios para que el sindicato siga teniendo influencia en la dinámica de trabajo en las oficinas, como ya lo hemos mencionado. El banco, sin embargo, también ha hecho saber a sus empleados, que tiene una gran valoración de los antiguos, por su honestidad y experiencia (entrevista N° 34 y 35), y los dirigentes sindicales, a su vez, reconocen de que en el Banco Popular no se presenta un hostigamiento sobre el derecho de afiliación sindical (entrevistas N° 18, 20, 24 y 34), al menos hacia los trabajadores contratados a término indefinido.

Las tensiones hasta acá expuestas, más que procesarse en el área de actuación de la gestión de la mano de obra —como en buena parte ha sucedido en Bancolombia—, van a tomar su carácter de conflicto manifiesto en los procesos de negociación colectiva desenvueltos en este periodo.

### ***6.2.3 Intensificación del conflicto en la negociación colectiva***

Al interior del comité de empresa del Banco Popular dentro de la UNEB, los grupos políticos que se habían desprendido de sus organizaciones madre consolidan sus agrupaciones a nivel del sindicato. En el caso de la



vertiente procedente del PCdeC (ml), que optó por un discurso y unas prácticas de concertación, constituyen dos grupos denominados Fuerza Social Activa (FSA) y Asumar, y se posicionan entre las principales fuerzas no sólo dentro de los sindicalizados del Banco Popular, sino en el conjunto de la UNEB, integrándose ambos para el 2004 en la formación política denominada Convergencia Democrática y Social (CDS); la tendencia guevarista y camilista que a finales de la década de 1990 busca un replanteamiento al interior de los comités de trabajo sindical. Para 1997 se agrupa con tendencias trotskistas y maoístas y conforman la organización política Presentes por el Socialismo (PPS). De parte de esta corriente vale destacar su interés por la generación de un espacio para la investigación dentro de la UNEB para elevar su capacidad propositiva y de argumentación frente a los banqueros, los clientes, el Estado y la sociedad.

Y junto a estas dos tendencias continúan los colectivos sindicales Guillermo Marín (CSGM) y Dignidad Obrera (CSDO) que le dan continuidad a sus concepciones del anterior periodo. Siendo el Guillermo Marín entre estas dos fuerzas la más destacada en el Banco Popular. Además existían otras fuerzas clasistas procedentes del Partido Comunista Colombiano (PCC) y de los Colectivos de Integración Sindical (CIS), en minoría y oposición a las fuerzas predominantes en el comité de empresa del Popular, a saber CDS, PPS y CSGM, para lo cual conformaron al interior también del conjunto de la UNEB, junto con el Partido Socialista de los Trabajadores (PST), de orientación trotskista, en el 2005 el Frente Sindical Clasista (FSC). En 1998 todas estas corrientes se unen al Frente Social y Político (FSP), propuesta de organización política amplia, surgida del seno de la CUT y que reunía a la gran mayoría de la izquierda colombiana, sólo estando por fuera las corrientes más importantes de la socialdemocracia colombiana. Luego en 2005 el FSP se integra al Polo Democrático Alternativo (PDA), agrupamiento en donde convergen las

distintas izquierdas colombianas, a excepción de la extrema izquierda. Esto significa una participación de las distintas fuerzas políticas con asiento entre los sindicalizados del Banco Popular, en los espacios de la democracia liberal colombiana, marcando un periodo de rupturas con posiciones intransigentes frente a procesos de concertación, aunque la cultura de la movilización para lograr demandas o mantener conquistas continúa. En esta dirección el sindicato busca alianzas políticas al interior del FSP y el PDA, hace propuestas no sólo para los trabajadores sino para el conjunto de la sociedad sobre el papel del sector financiero en el desarrollo económico. E incluso insinúa la necesidad de organizar a los usuarios del sistema financiero.

En tanto las fuerzas política que hacían presencia en la dirección sindical en el Banco Popular se reperfilaban, el banco, ahora privado, no cambiaba su orientación de no permitir avances desde la convención colectiva sobre el control del proceso de trabajo, tal y como lo venía haciendo desde 1992 con el desconocimiento de la normatividad convencional sobre escalafón y contrato de temporales.

A finales de 1999 se inicia la primera negociación después de ser privatizado, de la UNEB con el Banco Popular, que está precedida por el proceso de reestructuración antes expuesto y las tensiones suscitadas por éste. Esta negociación se tornará en un conflicto abierto al banco por no aceptar mecanismos para volver a la bilateralidad en relación a los asensos y definición de cargos, toda vez que con la introducción de la multifuncionalidad era necesario hacer una revisión completa de la estructura y las funciones de los cargos, así como del escalafón mismo. Además el banco no cedía en cambiar su práctica de reemplazar vacantes por trabajadores temporales, y por lo tanto se persistía la judicialización del conflicto que se presentaba alrededor de este desconocimiento de la

convención por parte del banco, prefiriendo pagar el costo de los juicios y el monto de las demandas del sindicato en caso de perderlas (entrevista N° 34).

Durante todo el periodo que va desde la privatización hasta el 2006, los temas centrales de conflicto en la negociación colectiva serán los de escalafón y contrato de trabajadores temporales. A finales de 1999 en medio de una abierta confrontación del sindicato y la empresa en estos puntos, y en el punto de aumento salarial, la etapa de arreglo directo termina sin acuerdo el 27 de octubre. En tanto, continúan las conversaciones entre el sindicato y la empresa. El 9 de noviembre el banco solicita la convocatoria de tribunal de arbitramento,<sup>168</sup> y el sindicato que venía haciendo agitación en las oficinas, vota una huelga para el 25 de noviembre, que fue suspendida al considerar que no se le ofrecían garantías para la realización de dicha actividad,<sup>169</sup> entre las que se contaba que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que había permitido y supervisado la votación de la huelga, el día anterior había decretado la convocatoria de Tribunal de Arbitramento Obligatorio,<sup>170</sup> Pese

---

<sup>168</sup> *El Espectador*, 10 de noviembre de 1999, p. 4B.

<sup>169</sup> Información extraída de la base de datos de luchas laborales del Cinep.

<sup>170</sup> En concordancia con las leyes colombianas la decisión de huelga debe ser votada por la mayoría de los trabajadores. El banco impidió el acceso de los dirigentes sindicales y a los delegados del Ministerio del Trabajo a las oficinas para evitar la votación. Gracias a la presión ejercida por la Defensoría del Pueblo, la Procuraduría General de la Nación, y los trabajadores, fue posible hacer uso de ese derecho. Sin embargo, en distintas ciudades hubo agresiones físicas contra los sindicalistas por parte de los vigilantes privados orientados por la administración del banco. A pesar de todo, la votación por el ejercicio de la huelga el 24 de noviembre, fue del 85%, de los trabajadores sindicalizados, cumpliendo en esta forma con los requisitos legales.

a ese impase las partes lograron ponerse de acuerdo para continuar las conversaciones y evitar la instancia del tribunal de arbitramento o la misma huelga, que el sindicato amenazaba llevar a cabo pese a que se considerara ilegal. Dos semanas después de la huelga, se firmará el 16 de diciembre la convención colectiva de trabajo 2000-2002, con un aumento salarial del 13% (con base en un aumento del IPC del 9,23% para 1999) para el primer año, IPC más 1% para el segundo, e IPC más 1,5% para el tercer año, y sin modificaciones en la convención más allá de algunos montos económicos ajustados de acuerdo al IPC.

Aunque con la negociación de finales de 1999 no se modifica ningún punto de la convención colectiva de trabajo y se logró un buen incremento salarial, si se acentúa la desconfianza entre el sindicato y el banco, así como la incertidumbre entre los trabajadores sobre su futuro laboral, dado de que la integración a un grupo económico que posee otros cuatro bancos, donde en dos de ellos no existe sindicato, y en el caso del sindicato mayoritario en el Banco de Bogotá, la ACEB de la cual existe la consideración entre muchos trabajadores del Banco Popular de que es un sindicato subordinado a las directrices del Grupo Aval (entrevista N° 17, 21 y 23).

En la negociación de finales de 2002, por motivos semejantes a la que se realizó en el 1999 no se llegó a ningún acuerdo en la etapa de arreglo directo; pero esta vez, a pesar de estar en medio de un gobierno duro con los sindicatos (ENS, 2003: 153), como lo era el encabezado por el

---

El Ministerio de Trabajo desconoció el procedimiento avalado por ellos mismos (la constatación de la votación y el resultado a favor de la huelga), y mediante resolución 2759 de Noviembre 24 ordenó la constitución del tribunal de arbitramento obligatorio como mecanismo para solucionar el conflicto colectivo (base de datos de luchas laborales del Cinep).

presidente Álvaro Uribe Vélez, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al frente del cual se encontraba el economista Juan Luis Londoño, decretó como legal la huelga. Esto tal vez porque en el gobierno inmediatamente anterior su predecesor en la cartera, el exdirigente sindical Angelino Garzón ya había considerado que las huelgas en la banca eran legales, bajo el precepto de la Constitución de 1991 de que sólo serían ilegales las huelgas realizadas en servicios públicos esenciales,<sup>171</sup> y el único banco que sería considerado como tal, sería el Banco de la República, banco emisor.

La huelga en el 2002, se realizó el 3 de diciembre, con acompañamiento en el cierre y sellamiento de las 190 oficinas por parte de funcionarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esta huelga sólo duró tres horas, pues se llegó a un acuerdo, y ese mismo día se firmó la convención colectiva de trabajo 2003-2005. Nuevamente se logra un buen aumento salarial, un poco más de dos puntos porcentuales sobre el IPC del 2002, o sea el 9% para el primer año (el incremento en el IPC en el 2002 fue de 6,99%), IPC más un punto para el segundo e IPC más 1,75 puntos para el tercero. Pero ahora se lograba, además, el reajuste en auxilio educativo para los hijos de los empleados y otros auxilios, mejora en el crédito de vivienda, y la introducción de tres puntos nuevos como: un tercer crédito para vivienda (uno a los dos años de incorporación al banco, un segundo a los doce años, y el tercero se otorgará desde entonces para los empleados a partir de cumplir veinte años de vinculación al banco); un auxilio para póliza de seguro de vida para los dirigentes sindicales, dado que al estar en

---

<sup>171</sup> Por su parte los bancos se basan en el Decreto 1593 de 1959, que sentencia a la actividad bancaria como servicio público esencial, y en la misma Constitución de 1991 en su artículo 335 que afirma que la actividad financiera es de interés público. Ver a este respecto los argumentos utilizados en 1999 por el vicepresidente comercial del Banco Popular para reclamar la ilegalidad de la huelga en aquel momento (El Espectador, 10 de noviembre de 1999, p. 4B).

permiso sindical no gozaban del mismo seguro que el resto de los empleados; y una bonificación para todos los empleados por la firma de la convención (Banco Popular y UNEB, 2002), que nunca se había presentado en el banco (entrevista No 34).

Tras el revés en la negociación del 2002, el banco replantea su actitud hacia la negociación con el sindicato, y retoma —aunque sin reconocerlo (entrevista No 34 y 35)— la práctica de la agenda de relaciones laborales de Bancolombia, y en lo que denominan un experimento de prenegociación (entrevista N° 35). El banco llama al sindicato a dialogar, con tres meses de anticipación a la negociación, sobre los distintos puntos de conflicto, de donde surgieron los temas del cubrimiento de vacantes con trabajadores temporales y el escalafón.

Durante los tres meses de prenegociación se logra la distensión del conflicto, logrando acuerdos en los dos temas antes referidos, hasta el punto que la convención colectiva de trabajo 2006-2008 se pactará el mismo día en que se presenta el pliego de peticiones,<sup>172</sup> el 13 de octubre de 2005, lo que es reportado por la UNEB en los siguientes términos:

Este inédito proceso se convierte en una forma novedosa mediante la cual la negociación colectiva en Colombia evita los límites de tiempo que la legislación impone para su ejercicio, los cuales, en ocasiones, resultan estrechos.<sup>173</sup>

Con todo y esta positiva valoración de la negociación récord<sup>174</sup> del 2005, algunos dirigentes sindicales del Banco Popular consideran que de esta

---

<sup>172</sup> Aunque la firma formal de la misma se lleva a cabo el 18 de octubre (Banco Popular y UNEB, 2005).

<sup>173</sup> El Colombiano, 15 de octubre de 2005, p. 4B.

<sup>174</sup> Así la califica la prensa: Acuerdos laborales récord (El Tiempo, 16 de octubre de 2005, p. 1-14) y Acuerdo laboral récord se firmo en Banpopular (El Colombiano, 15 de octubre de 2005, p. 4B)

forma el banco logró desactivar la tradicional movilización de los empleados lideradas por el sindicato en las oficinas, en los periodos de negociación colectiva (entrevista N° 21 y 34). El banco por su parte califica a la negociación de 2005, en voz de su gerente de recursos humanos, como “un sistema muy maduro”,<sup>175</sup> y logra colocar un precedente de aminoramiento de la tensión y conflictividad características de los periodos de negociación colectiva en el banco.

La convención firmada a finales del 2005 consigna formalmente la vuelta a la bilateralidad en la definición del escalafón, revitalizando al comité de evaluación de cargos que no funcionaba desde 1992. Este acuerdo consistió en un procedimiento para actualizar el escalafón de acuerdo a los cambios en la estructura y la organización de trabajo del banco, haciendo énfasis que el mecanismo de evaluación de cargos se debe ajustar a los “más actualizados sistemas de administración de personal” (Banco Popular y UNEB, 2005). Esta expresión denota la preocupación del sindicato por lo rezagado que está el banco con respecto a otros bancos, en torno a los “actualizados sistemas de administración de personal”, que será más positivo sí hay mayor diálogo e involucramiento de los empleados y el sindicato en la gestión de los procesos de trabajo en el banco<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> Al respecto la funcionaria comenta: “...Ve uno que sobre las partes de alguna manera surge la confianza, como que ya las partes se sentaron voluntariamente a discutir cosas, eso si consideraban que eran importantes y que debían gastarle como tiempo porque los espacios en una negociación son cortos... Mientras que la gente no esta acosada por el tiempo, la gente tiene la posibilidad de hablar mas, de no estar contra el tiempo, eso fue un ensayo creo que les fue bien a las partes” (Entrevista No 35).

<sup>176</sup> Incluso el acta de instalación del Comité de evaluación de cargos, realizada el 21 de diciembre de 2006, contempla que las áreas de impacto del proyecto de interés común para las partes además de las propias de estructuración de un escalafón (descripción de todos los cargos del banco; revisión de la estructura de cargos y parámetros para la creación y eliminación de cargos; perfiles y requisitos mínimos

(entrevistas N° 16, 17, 18, 19, 20, 21 y grupo focal con empleados del Banco Popular). Se acordó una nueva tabla de los factores de ascenso fijados en la convención de 1982, restándole importancia a la antigüedad, introduciendo el factor de experiencia y aumentando el de desempeño;<sup>177</sup> y además se dejó claro, algo que no aparecía en la comisión de 1979 creado por el comité de evaluación de cargos, y es el carácter no decisorio sino recomendatorio y sugerente (Sintrapopular, 1990: 37; Banco Popular y UNEB, 2005).

Pero acá es necesario anotar que en la negociación del 2005 el sindicato ni siquiera mencionó la rehabilitación del comité de conciliación de ascensos, que hasta 1992 le había otorgado una injerencia al sindicato sobre el mercado interno de trabajo. Con el paso de tres lustros de inactividad de este comité y el aplanamiento de la estructura organizativa generado por la reestructuración, los empleados han percibido su clausura de la carrera bancaria, que si se observaba antes de 1992, cuando los trabajadores que ingresaban como mensajero o secretarias, y con un nivel académico de secundaria, podían ascender al menos hasta analistas y hacer una carrera universitaria mientras trabajaban. Pero ahora los ascensos estaban a merced de la discrecionalidad del banco y la intensificación del trabajo

---

para cada cargo; curva de salarios con máximos y mínimos; procedimientos para facilitar la valoración y asignación de salarios a nuevos cargos), son también otros que se encuentran en el área de intercepción entre la gestión de la mano de obra y las relaciones laborales, a saber: parámetros para selección de personal y el programa de selección y ascensos; parámetros para programas de motivación y estabilidad laboral; y parámetros para el sistema de evaluación de desempeño.

<sup>177</sup> En la convención de 1982, la tabla de factores era sobre 100 puntos, la siguiente: Antigüedad (60); Educación formal y capacitación (25) y rendimiento (15) (Sintrapopular, 1990: 25). Mientras que en la Convención 2006-2008 se plantea: Antigüedad (30), Experiencia (10); Educación formal y capacitación (20); y Desempeño (40) (Banco Popular y UNEB, 2005).



hacia muy difícil estudiar paralelamente en la universidad (grupo focal realizado con empleados del Banco Popular).

En cuanto al punto de cubrimiento de vacantes con trabajadores temporales se ratificó la prohibición de temporales para cubrir vacantes, que había sido firmada en 1992, y se acordó además que entre 2006 y 2008:

El Banco contratará gradual y proporcionalmente, a término indefinido y según criterio, de acuerdo a los requisitos de selección establecidos por la institución, al mayor número posible de los trabajadores temporales que ocupan cargos vacantes de la planta de la curva de cargos bancarios. En todo caso no será inferior a trescientos cincuenta (350). El banco continuará con su política de cubrir las vacantes de la curva de cargos bancarios mediante la contratación a término indefinido, según las circunstancias y según su criterio (Banco Popular y UNEB, 2005).

Acuerdo que, de parte del sindicato, era argumentado en el hecho de que muchos trabajadores temporales ya llevaban cinco o más años dentro del banco (entrevista N° 17 y 20), y el banco pudo haber evaluado que estos trabajadores no formaban un sentido de pertenencia con el banco y, en consecuencia, no realizaban el trabajo con la calidad requerida, además que el banco empezaba a desconfiar de su honestidad en un tipo de trabajo que implica manejo de dinero (entrevista N° 17 y 34). La negociación de este punto también significó que la UNEB cediera en puntos muy sensibles para la tradición del sindicalismo bancario, al pactar dos primas para los temporales que pasen a término indefinido y a los trabajadores que ingresaran después del 1° de enero de 2006, por debajo de los montos establecidos para el resto de trabajadores cobijados por la convención.<sup>178</sup> Lo que suscitó oposición por parte de sectores de la

---

<sup>178</sup> Las primas sobre las que se negoció son la de servicios y la de vacaciones. En el caso de la prima de servicios, mientras que para los trabajadores que se vinculen a

misma UNEB como el Frene Sindical Clasista y otros dirigentes independientes, por considerar que se estaba discriminando a los trabajadores en dos regímenes convencionales, y abría el camino para que en el futuro el banco pudiera desmejorar la convención para el conjunto de los empleados (entrevista N° 21 y 27), en tanto desde otros sindicatos como la ACEB o Sintrabancol, esto se veía como una entrega de importantes puntos de la convención (entrevistas N° 7, 33 y 37). Al respecto los dirigentes de la UNEB que impulsaron la negociación de ese punto, lo defienden argumentando que era la forma de parar la contratación de trabajadores a través de las ETT y posibilitar la sindicalización de esos trabajadores (entrevistas N° 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25 y 26).

La negociación de la forma de flexibilidad numérica, de la contratación de trabajadores temporales, que se presenta en el Banco Popular, representa un importante hito en el sindicalismo bancario colombiano aferrado subjetivamente a los logros convencionales anteriores a los procesos de

---

termino indefinido antes del 31 de diciembre de 1999 se liquidan dos primas al año equivalentes cada una a mes y medio de salario y constituirán salario, para los trabajadores que se vinculen a termino indefinido a partir del 1° de enero de 2006, se les pagaran esta prima también las dos veces al año, pero equivalente cada una a un mes de salario, y no constituirá salario para ningún efecto. En cuanto a la prima de vacaciones, para los trabajadores que ingresen con contrato con el banco a partir del 1° de enero del 2006, tendrán una prima menor a los contratados antes de esa fecha, definiéndose de la siguiente manera según antigüedad: a) para trabajadores con uno y menos de cinco años de servicios, 19 días de sueldo, cuando para los del anterior régimen convencional es de 31 días; b) para trabajadores con cinco o más y menos de diez años de servicios, 29 días de sueldo, cuando para los demás es de 39 días; c) para trabajadores con diez o más y menos de quince años de servicio, 36 días de sueldo, cuando para los demás es de 46 días; para trabajadores con quince o más años de servicios, 39 días de sueldo, cuando para el resto es de 49 días (Banco Popular y UNEB, 2005 y Banco Popular y UNEB, 2004).

reestructuración que arrancaron en la década de 1990. Lo que unido a la decisión del sindicato de volver a tener injerencia sobre el mercado interno de trabajo, y la intención de empezar a incursionar de manera más integral en el tema de salud ocupacional, a raíz de los cambios que introducen la reestructuración en los problemas psicosociales denunciados por los empleados, son los tres procesos de un extraordinario retraso en la negociación comparado en el ámbito colombiano con el caso de Bancolombia.

A su vez han surgido problemas en la entrada en vigor de los dos procesos. De un lado, el proceso de contratación a término indefinido marcha con lentitud en procura de la meta, pues a finales del 2006 sólo se habían beneficiado con el acuerdo convencional 80 trabajadores temporales, el 22% de los 350 que se vincularían entre 2006 y 2008, cuando en virtud de un programa previsto a tres años a ese año le correspondía un 33%, de acuerdo a la interpretación del sindicato (entrevista N° 34).

En cuanto a la definición de un nuevo escalafón el comité de valoración de cargos que se instaló más de un año después de la firma de la convención, se ha presentado una diferencia en la interpretación de la norma convencional, en lo que tiene que ver con qué cargos se evalúan, pues mientras que los representantes del banco sólo evaluará los cargos existentes en la antiguo escalafón creado a principios de la década de 1980, los representantes sindicales asumen que el propósito de la misma renegociación en el 2005 del escalafón, significaba evaluar todos los cargos, y ver de qué manera se asimilan a un nuevo escalafón (entrevistas N°18 y 20). Este conflicto no ha permitido que funcione el comité. El banco ha entabado la negociación del escalafón pues considera que sería ceder terreno en un aspecto vital para el control del proceso de trabajo como lo

es el mercado interno de trabajo, toda vez que el sindicato ha mantenido su hegemonía sobre la cultura laboral.

En el 2006, de un total de 2.410 trabajadores con contrato a término indefinido, 1.782 están afiliados en la UNEB, lo que representa una tasa de sindicalización del 74%. Pero si sumamos los 850 trabajadores con contratos a término fijo, tendríamos que la tasa de sindicalización sería de 54,6%. Cifras que no sólo muestran lo central que seguirán siendo para la definición de los contornos del campo de las relaciones laborales en el Banco Popular, los temas de vinculación de trabajadores temporales al banco a través de contratos a término indefinido, y la negociación de un nuevo escalafón, trenzados en una lucha por la hegemonía cultural, especificada en los planos del sentido de bienestar laboral y de justicia, pero también intelectual y técnica —en relación al conocimiento y manejo de éste, en relación al negocio bancario y las tendencias que sobre el proceso de trabajo bancario se requieran en el momento—, entre el sindicato y el banco, sobre una base de trabajadores que, pese a tener un promedio de antigüedad de catorce años, fueron los agentes de muchas de las luchas que conformaron un sindicalismo clasista beligerante al interior del Banco Popular. A lo que habría que agregar que muchos de los trabajadores antiguos que no han negociado su retiro, están prontos a jubilarse o ya lo han hecho.

### **6.3 Conclusiones**

En la reestructuración productiva del Banco Popular iniciada en 1997 tras su privatización, el dinamismo es impreso por la forma en que se desenvuelven las relaciones laborales embebidas por la cultura laboral. Dicho embebimiento consiste en que el sindicato ha utilizado durante todo el periodo estudiado su hegemonía sobre la cultura laboral para enfrentar

la reestructuración, pero sin que esto signifique que haya alcanzado bilateralizar las decisiones que toma el banco al respecto. Este proceso se desarrolla en tanto la estrategia reestructuradora del banco se reconoce a posteriori como de ensayo y error, y en términos de relaciones laborales ha sido de confrontación con el sindicato, que a su vez se ha sostenido en sus tesis clasistas con algunas modificaciones en su ideología a raíz de las turbulencias políticas ocurridas en el mundo de la izquierda, pero que igualmente no han significado una transformación de sus tácticas antagonistas con respecto al banco.

Las relaciones laborales embebidas por la hegemonía sindical sobre la cultura laboral, marcan la sucesión de coyunturas de las que se compone el periodo de reestructuración, empezando por la coyuntura conformada por la resistencia de los empleados a la intensificación del trabajo y los intentos del banco de imponer una cultura corporativa, que se desarrollan en la cotidianidad de las sucursales, adquiriendo características de conflicto manifiesto, que se intensifica en las coyunturas que representan cada uno de las negociaciones colectivas, y donde el sindicato moviliza, como parte de la cultura laboral, un amplio repertorio de formas de lucha desarrolladas por décadas.

El embebimiento de las relaciones laborales por la cultura laboral en el proceso de reestructuración significa que a su vez las otras dimensiones de la configuración sociotécnica se ven afectadas por éste en su proceso de transformación.

La flexibilidad numérica tal y como se presentó en el Banco Popular tiene semejanzas con Bancolombia y el BBVA-Colombia, en cuanto a la subcontratación de actividades de apoyo de la actividad bancaria, pero no se implementó como en aquéllos la figura de la corresponsalía no bancaria en el 2006 cuando la legislación colombiana la previó, presumiblemente

por la fortaleza del sindicato que se opuso tajantemente a que se implementara esta forma de subcontratación laboral. En cambio a diferencia con los otros dos bancos estudiados, sí se implementó de forma amplia la subcontratación de trabajadores a través de las ETT para cubrir vacantes, no como respuesta del banco a las fluctuaciones del mercado, sino como mecanismo para debilitar la base social del sindicato y controlar el mercado interno de trabajo, incluso manteniendo esa forma de flexibilidad numérica en contra de las múltiples demandas del sindicato ante la justicia laboral, por violarse el precepto de la convención colectiva que daba prioridad el reemplazo de vacantes con trabajadores con contrato a término indefinido con el banco, judicializando de esta forma esa zona de las relaciones laborales. De igual forma antes de la privatización, el banco realizó un amplio proceso de negociación individual del retiro, que afectó a una gran parte de la población trabajadora con antigüedad en el banco, quienes aceptaron más por las buenas ofertas económicas del banco, que por la presión de la reestructuración del Banco Popular. Pero con todo y las formas de flexibilidad numérica implementadas en el Banco Popular se mantuvo una importante proporción de empleados antiguos, que se constata en el promedio de antigüedad de catorce años, el más alto de la banca colombiana.

En cuanto a la flexibilidad funcional se presenta bajo las formas de multifuncionalidad y flexibilidad de la cualificación. En el Banco Popular se intentó antes de la privatización la multifuncionalidad, pero sólo fue posible llevarla a cabo cuando tras la privatización, que se realizó con la renovación tecnológica, pero que fue resistida por los empleados en la medida en que pasa por encima de los comités paritarios definidos por convención colectiva de trabajo para modificar los manuales de funciones y la estructura de cargos, y de que las gerencias de sucursal pretendieran ir más allá de lo establecido en el manual de funciones. La

multifuncionalidad se impuso, pero las resistencias han afectado su articulación con otras formas de flexibilidad, como la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, que ha tenido una amplia resistencia de los empleados al no permitir que el cumplimiento de metas se anteponga a los horarios establecidos. Además el banco no ha implementado una propuesta de flexibilidad salarial en torno a planes comerciales como en los otros dos bancos estudiados, y sólo otorga reconocimiento a los empleados más destacados en el cumplimiento de metas de ventas, que no conlleva la competencia entre los empleados por los clientes como en los otros dos casos. La multifuncionalidad así constreñida se asocia con una flexibilidad de la cualificación limitada por la restringida gama de productos ofrecida por el banco en comparación con Bancolombia y BBVA Colombia, lo que se traduce en una menor variedad de contenidos y número de eventos de cualificación.

Las limitaciones de la flexibilidad funcional y la inexistencia de flexibilidad salarial, se inscribe en el retraso y limitación de la implementación de prácticas de gestión de recurso humano, que encuentra su principal obstáculo en la hegemonía sobre la cultura laboral que mantuvo el sindicato, para implantar la cultura corporativa, o que incluso una práctica como la evaluación de desempeño pueda significar presión sobre la estabilidad en el empleo y por lo tanto mecanismo de control, tal y como ocurre con sus particularidades en Bancolombia y BBVA Colombia. Todas estas limitaciones fueron evaluados por la administración al final del periodo estudiado, y en el 2005 trató de introducir modificaciones en sus relaciones con el sindicato, al establecer un periodo de prenegociación de la convención colectiva de trabajo, y aceptó negociar la estructura de cargos, el escalafón y la integración a la nómina de un número importante de trabajadores temporales. Pese a esto en el 2006 observamos la persistencia de formas de administración de personal tradicional y

relaciones conflictivas en las relaciones laborales, incluso en los temas que en el 2005 aceptó negociar con el sindicato.

La configuración sociotécnica del Banco Popular se apoya en la adaptación y desarrollo de tecnología dependiente del grupo de bancos al que pertenece, flexibilización de la fuerza de trabajo y de prácticas de la gestión de recurso humano acotadas por relaciones laborales embebidas por la hegemonía en la cultura laboral del sindicato.



## **Capítulo 7.**

### **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-Colombia**

En 1996, el Banco Ganadero, una entidad financiera de economía mixta (con participación del gobierno y de inversionistas particulares) que fue fundada en 1956 para fomentar la industria agropecuaria colombiana, se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) que obtuvo el 40% del capital accionario de éste. El banco español asumió el control total del Banco Ganadero en 1998, cuando adquirió un 15% adicional de acciones, y se denominó desde entonces BBV-Banco Ganadero. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y el Banco Argentaria, dos de los bancos comerciales europeos más grandes, en 1999 y las adquisiciones adicionales de más acciones por el banco español llevaron al cambio del nombre de BBVA-Banco Ganadero a BBVA en el 2004.

El mismo cambio de propietario del banco marcará la periodización de la reestructuración y las relaciones laborales entre 1990 y 2006. En primer lugar porque en 1990 se prepara el banco para la venta, y después de efectuada ésta en 1996 a un banco transnacional, se buscará adecuar el banco a los parámetros que en configuración sociotécnica a proyectado para sus filiales a nivel internacional.

El Banco Ganadero pese a su origen mixto, desde 1957 dio comienzo a su privatización gradual, pues desde este año el Estado ofreció el 50% a inversionistas particulares, en especial a los ganaderos que se vieron abocados a canjear el pago de sus impuestos mediante la suscripción de acciones del banco; dicho impuesto sustitutivo se mantendría hasta 1986 (Serna y Grosse, 1997: 8).

En 1979 a raíz de una baja en la rentabilidad de su actividad principal (los créditos de fomento para el sector ganadero y agropecuario), se decide

modernizar el banco y fortalecer los servicios financieros en banca oficial, empresarial y de consumo, sin dejar el fomento, abriendo operaciones bancarias en el exterior, buscando captar depósitos de ciudadanos colombianos en los lugares donde abría sus sucursales. Primero fue Panamá en 1979, luego Miami en 1981.

La crisis de 1982 y 1983 no afectó de forma importante al Banco Ganadero, a pesar de que se retiraron varios de sus bancos corresponsales. Este banco contaba con

“una cartera de calidad promedio, una baja deuda externa y operaciones internacionales en Panamá y Miami. Mientras que algunos de los bancos más grandes de la época tuvieron dificultades para obtener recursos de la banca internacional, el Banco Ganadero obtuvo préstamos a costos más bajos, con lo cual pudo ofrecer mejores tasas de financiación a sus clientes. (Hay que aclarar que por esos años el Banco Ganadero no era un banco grande y por ser oficial tenía muchísimo más bajo riesgo que el de los bancos más grandes). El proceso de internacionalización se mantuvo a través de bancos corresponsales en Europa y los Estados Unidos a partir de 1985” (Serna y Grosse, 1997: 31).

Entre 1985 y 1992 el Estado terminará de vender las acciones que poseía del banco, y en particular desde 1990 se iniciará un proceso de reestructuración tendiente a un socio con capital transnacional que hiciera viable al banco en un escenario de mayor competitividad como el que se insinuaba a inicios de la década de 1990. Con esta concepción la administración del banco inicia un periodo que se extenderá hasta 1996 cuando el BBV hace una compra importante de acciones del Banco Ganadero, caracterizado más que por una reestructuración de la configuración sociotécnica, por el redireccionamiento del banco hacia la multibanca y una incursión en la venta de productos, para lo cual la administración consideraba que en las relaciones laborales colectivas no

se debían escalar hacia un conflicto con los sindicatos para debilitarlos, pero sí emprenderá una agresiva campaña para que los empleados renuncien, acorde con la Ley 50 de 1990, a la retroactividad de las cesantías, aspecto que hacía muy elevado el costo laboral y poco atractivo al banco para los inversionistas. Las tendencias a la reestructuración de la configuración sociotécnica que se observaban como necesarias para ser eficientes en el viraje emprendido hacia la multibanca, sólo se emprenderán con la entrada al Banco Ganadero de los inversionistas españoles del BBV, quienes radicalizarán la modernización tecnológica y de organización del trabajo, así como la introducción de prácticas de gerencia del recurso humano de acuerdo a los parámetros que a nivel internacional se han ido fijando desde la matriz de los españoles. Este importante impulso reestructurador está articulado en el campo de las relaciones laborales con un agresiva estrategia por parte del banco de reducir el costo de la convención colectiva de trabajo, y del poder de los sindicatos en las sucursales, dándole una dinámica de alta conflictividad a las relaciones laborales, que se extenderá hasta el 2006 cuando se dualizará la contratación colectiva al introducirse paralelamente a la convención colectiva un pacto colectivo.

### **7.1 Entre 1990 y 1996: transformación del banco hacia la multibanca y tensión en las relaciones laborales por la adecuación para la venta**

El comienzo del fin de la privatización se da entre 1985 y 1990, cuando se emiten bonos convertibles sólo en acciones, en las cuales el gobierno no hizo inversión alguna. La operación de venta de bonos el banco fue exitosa en los primeros años, ya que el 60% de sus captaciones provenían de cuentas oficiales prácticamente cautivas. Dicha ventaja terminaría tras los procesos de privatización y desregulación de la banca colombiana entre 1986 y 1994. Esto significó cambios en el banco tales como: operar sólo

oficinas rentables, llevar a cabo un adecuado control de costos, diseñar nuevos productos, diversificar operaciones y cambiar de cultura, además de que se transformó en un multibanco con énfasis en banca personal y de consumo, banca corporativa, banca oficial (empresas del Estado) y desarrollo paralelo de las filiales internacionales.

Al igual que para el Banco de Colombia y el Banco Popular, este período da inicio a la reestructuración, en 1990, con el gobierno de César Gaviria, quien con la legitimidad suficiente orienta el banco hacia su completa privatización. En tal sentido la administración del banco, recibe la presión de la tecnocracia neoliberal en el gobierno y de los banqueros para privatizar los bancos en manos del Estado. Bajo los antecedentes mencionados y las presiones hacia la privatización en el gobierno de Gaviria, en 1992 las acciones en propiedad del Estado fueron vendidas a inversionistas venezolanos (Jaramillo, 1996: 4).

El concepto de hipermercado de servicios financieros o multibanca, permitido por la Ley 45 de 1990, se tradujo en el banco estudiado, en involucrar al Banco Ganadero en servicios financieros complementarios como los fondos de pensiones y cesantías (Horizonte S.A.), leasing (Leasing Ganadero S.A.), banca de inversión (Corfigán), corredores de bolsa (Corregán), fiducia (Fidugán), almacenes generares de depósito (Almagrario), seguros generales y de vida (Ganaseguros y Gana Vida) y telecomunicaciones (Telegan). Subdividiendo el negocio en cuatro tipos de banca: banca personal, banca corporativa, banca de inversión y banca oficial, además de la ya existente banca agropecuaria.

Estos cambios van acompañados por una mayor atención al cliente, llevando al banco a que deje de considerarse como un simple intermediario financiero enfocado en el préstamo de recursos, para convertirse en un

verdadero asesor de los clientes durante el primer lustro de la década de 1990.

En el periodo no hubo mayores cambios tecnológicos, se fueron incorporando de forma lenta los computadores, pero se usaban fundamentalmente en las cajas, y a nivel de las gerencias, y estaban comunicados con el centro de cómputo del banco. Pero el resto de trabajadores aún operaba con máquinas electrónicas, tanto calculadoras como máquinas de escribir. De hecho en 1990, entre veintitrés bancos colombianos (sin contar el Banco Centra Hipotecario y la Caja Agraria), se ubicaba en relación a un indicador de acervo de tecnología (porcentaje del activo), en el puesto diecinueve (con el 0,34%), y en 1994 había bajado al puesto veintiuno (con el 0,86%) (Jaramillo, 1996: 11s). Pese a esto entre los mismos veintitrés bancos, el Banco Ganadero era en 1990 el tercero por activos, el segundo por cartera bancaria, el quinto por número de oficinas (144 sucursales) y el decimocuarto por rentabilidad por activo, y en 1994 era el primero por activos y cartera, el cuarto por número de oficinas (154 oficinas) y el décimo por rentabilidad por activos (Jaramillo, 1996: 8ss). Indicadores que hablan de la fortaleza financiera del banco por tener cuentas oficiales, su amplia red de oficinas, pero de gran precariedad para enfrentar un mercado más competitivo en términos de atención al cliente, para lo cual se requeriría una reestructuración y una alta inversión.

En el plano de las relaciones laborales el banco se propuso disminuir los costos laborales del banco, en especial los que se acumulaban con la retroactividad de las cesantías, y lograr restar fuerza a los sindicatos. La implementación de la Ley 50 de 1990 en el Banco Ganadero, no va a tratar de derogar de la convención colectiva la cláusula que contempla la acción de reintegro para despidos sin justa causa para los trabajadores con más

de diez años en el banco. Pero el banco realizará una ofensiva para que los empleados individualmente renuncien a la retroactividad de las cesantías ofreciéndoles una bonificación de acuerdo al número de años de antigüedad. Dicha oferta es aceptada por un 80% de los trabajadores enganchados antes del 1° de enero de 1991, pese a la labor de disuasión realizada por los sindicatos, que hacían énfasis en las desventajas económicas. Sólo el 20% de los empleados, especialmente los más antiguos se negaron a la propuesta hecha por el banco (entrevistas N° 8, 9, 10, 37 y 38). Esta situación se va a presentar de forma diferente a las realizadas por el Banco de Colombia y el Banco Popular, donde fueron pocos los trabajadores que negociaron la retroactividad de las cesantías, aunque sí se negoció individualmente en este periodo el retiro de muchos trabajadores con más de diez años de antigüedad. Igualmente se retiró de la convención la acción de reintegro en la accidentada negociación de 1992.

En el Banco Ganadero se tenía, para 1990, una nómina de 4.485 empleados, de los cuales 2.160, el 48,2%, estaban sindicalizados en tres sindicatos: la ACEB (con 1400 afiliados), el Sindicato de Trabajadores del Banco Ganadero (con 460 afiliados) y la UNEB (con 300 afiliados).<sup>179</sup> Ninguno de los sindicatos lograba reunir a la mitad más uno de los trabajadores, y el banco negocia en una misma mesa la convención colectiva que cobija al conjunto de trabajadores, incluido el equipo directivo del banco.

En cuanto a las concepciones de los tres sindicatos, estos diferían en su orientación política. La ACEB como sindicato de industria tenía para el periodo una orientación clasista, donde la tendencia predominante en la

---

<sup>179</sup> Datos reconstruidos con base en el censo sindical de la ENS, entrevistas N° 8, 37, 38, y Jaramillo, 1996: 11s.

dirección era el Movimiento Obrero Independiente y Revolucionario (MOIR),<sup>180</sup> de ideología maoísta e influencia en ciertos sectores sindicales<sup>181</sup> y entre pequeños y medianos propietarios agrícolas, privilegiaba desde sus inicios la lucha electoral. Pese a que en este perfilamiento general no se diferenciaba de una parte de la izquierda, la concepción política del MOIR se distanciaba de las dos tendencias que predominaban en el campo de la izquierda colombiana a principios de la década de 1990: de un lado de los sectores de la denominada izquierda democrática conformada por grupos políticos procedentes de negociaciones de paz con el gobierno nacional (como el Movimiento 19 de abril —M-19—, el Ejército Popular de Liberación —EPL— y el Partido Revolucionario de los Trabajadores —PRT—) y agrupamientos socialdemócratas, que entre 1990 y 1994 se agruparon en la AD M-19, y del otro lado, de la izquierda que concebía la vía al poder a través de una combinación de las diferentes formas de lucha,<sup>182</sup> entre los que se contaba el Partido Comunista Colombiano (PCC), las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), y otros grupos armados, y al PCC que ya las FARC había señalado como los agentes del socialimperialismo en Colombia. De la primera tendencia, el MOIR consideraba que no enfrentaban con claridad el modelo neoliberal impulsado en el país; y a los segundos les criticaba su aventurerismo guerrillero que sólo daba coartadas para que el Estado reprimiera a las

---

<sup>180</sup> Sobre esta organización política y sus disidencias durante este periodo de estudio cruzamos información de las entrevistas a dirigentes sindicales pertenecientes a esta formación política y las siguientes páginas web: [www.moir.org.co](http://www.moir.org.co), [www.labagatelamoir.org](http://www.labagatelamoir.org), [www.moirfranciscosquera.org](http://www.moirfranciscosquera.org).

<sup>181</sup> En el sindicato bancario como el de la Caja Agraria (Sintracreditario), el sindicalismo magisterial, el sindicato de Ecopetrol, la Unión Sindical Obrera (USO), el sindicato de la empresa de teléfonos de Colombia (Sintratelecom).

<sup>182</sup> Especialmente lucha electoral, movilización social y lucha armada.

organizaciones populares, e incluso de parte de las FARC fue objeto de persecución y asesinato de varios de sus dirigentes en algunas regiones. Por su parte desde el campo de la izquierda se veía al MOIR con recelo, por sus alianzas con el partido liberal y algunos sectores de derecha. Con todo y su concepción de opción de la lucha electoral para la toma del poder, decide no participar en la convocatoria a elecciones para elegir la Asamblea Nacional Constituyente en 1990, por considerar que en ella se profundizaría el neoliberalismo agenciado por el gobierno de César Gaviria. De esta forma se explica que pese a su concepción clasista la ACEB se afilie en 1987 a la Confederación de Trabajadores Democráticos de Colombia (CTDC), conformado por los sindicatos más tradicionales de la conservadora Unión de Trabajadores de Colombia (UTC) —que no se habían afiliado a la CUT, central mayoritaria y de orientación clasista y democrática en 1986— y algunos sindicatos de los que orientaba mayoritariamente el MOIR. Luego con la fusión de la CTDC y la socialcristiana Confederación General de Trabajadores (CGT) en 1992, la ACEB queda afiliada a la Confederación General de Trabajadores Democráticos (CGTD), segunda central del país, y que se diferencia políticamente de la CUT por su actitud menos beligerante y más promotora de un sindicalismo de negocios, frente al sindicalismo clasista y sociopolítico predominante en la CUT. Pese a esto y en virtud de su diferenciación con las concepciones y prácticas predominantes en el campo de la izquierda colombiana, la ACEB pretende impulsar en el periodo un sindicalismo clasista en los bancos, caracterizado por la defensa de los logros convencionales de las décadas anteriores, circunscritos al ámbito de la circulación (mejoras salariales y de beneficios económicos de los trabajadores), sin tocar aspectos fundamentales de poder al interior del proceso de trabajo, ni siquiera el mercado interno de trabajo a través de la negociación del escalafón como en los casos del



Banco de Colombia y el Banco Popular, lo que se ha denominado como un sindicalismo de circulación (De la Garza, 1994: 40ss). De otro lado su proyección política, tan propia del sindicalismo clasista, estaba limitada a permanecer como una central de poca incidencia política y a su aislamiento del campo de la izquierda, donde se podrían encuadrar sus reivindicaciones. A su vez al interior de la ACEB en el primer lustro de la década de 1990, el MOIR enfrentaba con dos tendencias contradictorias a su orientación, a saber Alternativa y el Frente de Salvación de la ACEB (FSA), que desde una concepción de sindicalismo de negocios, cuestionaba la instrumentación electoral que hacía el MOIR del sindicato, a lo cual los dirigentes sindicales del MOIR respondieron con una intensa campaña de desprestigio de esos grupos, señalándolos de corresponder a intereses burocráticos, y de voceros de la UNEB, en el caso de Alternativa (Arteaga y Ballesteros, 1991: 4s). En consecuencia el clasismo de la ACEB es más de carácter discursivo como cierre ideológico al predominio en la dirección de un grupo político, pero en la práctica se acercaba a un sindicato de negocios (Bensusán, 1999: 396s) circunscrito en sus reivindicaciones al ámbito de la circulación.

Por su parte la UNEB, desde antes de la integración en 1991 de Sintrapopular y Sintrabanca, tenía afiliados en el Banco Ganadero, y su característica era la de ser un sindicato de negocios. Por esto a comienzo de la década de 1990 la UNEB en el caso del Banco Ganadero, era un sindicato poco politizado y centrado en la defensa de la convención colectiva, y no representaba una disputa significativa al liderazgo que ACEB tenía en el banco. Para finales del periodo contaba con mayor iniciativa en las relaciones laborales, en la oposición a la privatización del banco, en virtud al cambio de concepción que se efectuó en la UNEB hacia el clasismo que introdujeron Sintrapopular y Sintrabanca. Este clasismo es similar al del comité de la UNEB en Bancolombia, un clasismo de

concertación, aunque limitado por la poca coordinación con los otros dos sindicatos y la correlación de fuerzas mucho más desfavorable que en aquel otro banco, por lo que ni siquiera ha alcanzado espacios de negociación permanente de los efectos de la reestructuración sobre la salud ocupacional y el escalafón.

En cuanto a Sintrabagan, se trataba de un sindicato de negocios, identificado frente a la ACEB por su apoliticismo,<sup>183</sup> centrado en la defensa de la convención colectiva, reacio a acudir al mitin, al paro, a la huelga. Aislado del resto de organizaciones sindicales tanto bancarias como de otros sectores, por lo mismo no estaba afiliado a ninguna central sindical. Su visión es exclusivamente gremial y enfocada en el Banco Ganadero.

La resultante en términos de estrategia de negociación colectiva entre los tres sindicatos, es la defensa del texto íntegro de la convención, sin buscar introducir temas nuevos de negociación, dado que en el periodo están en desventaja frente al banco. Por su parte la administración de la entidad, que buscaba reducir los costos laborales, en especial para hacer atractivo el banco para los inversionistas, atacaba en cada negociación colectiva los distintos puntos que consideraba onerosos para la institución (entrevistas N° 8, 9, 10, 37 y 38). Las actitudes de ambos actores hace que en los procesos de negociación colectiva se eleve la confrontación, llegándose en varios casos a lo que en el argot de la negociación colectiva en Colombia se conoce como la etapa de limbo, el momento en que después de agotada la

---

<sup>183</sup> Su origen se remonta a 1976, un año después de una huelga de 22 días liderada por la ACEB, y de otro de 24 días a principios de 1976. Su fundación fue suscitada por la necesidad de una organización que se preocupara por los intereses de los trabajadores antes que por las orientaciones de organizaciones políticas (entrevista N° 38).

etapa de arreglo directo se está pasando a votar la huelga o el tribunal de arbitramento.

En la negociación iniciada el 7 de noviembre de 1991 se realizaron paros escalonados entre el 27 de noviembre y el 16 de diciembre,<sup>184</sup> como mecanismos de presión del pliego y en rechazo al llamado del banco a los trabajadores a renunciar a la retroactividad de las cesantías, y al intento de éste de derogar la cláusula convencional que aseguraba la acción de reintegro para los trabajadores de más de diez años en el banco, que iba en contravía de lo dispuesto por la ley 50 de 1990. Después de los paros escalonados, se firmará la convención 1992-1993, en la cual además de no modificarse la convención en el sentido flexibilizador del contrato de trabajo que pretendía el banco, el sindicato logra un incremento salarial para 1992 del 30,9%, cuando el incremento del IPC de 1991 había sido del 26,82%. Además el banco no aplicó las resoluciones de ilegalidad de los paros que había expedido el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.<sup>185</sup>

El banco en el mismo ánimo de reducir costos, eliminó en 1994 el consultorio médico que el banco tenía en convenio con el Instituto del Seguro Social (ISS) en el edificio de la dirección general en Bogotá, esto en virtud de la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993 de reforma a la seguridad social, que elimina el monopolio del ISS en la prestación de los servicios de salud obligatorios de los asalariados. Medida que el banco toma de forma unilateral dado que a diferencia de lo ocurrido en el Banco Popular, este servicio extralegal no estaba contemplado en la convención, y todo esto sin posibilidades de respuesta por parte de las organizaciones sindicales, que no lograron movilizar a los trabajadores en defensa de este servicio (entrevistas N° 8, 9, 37 y 38).

---

<sup>184</sup> Datos de la base de luchas laborales del Cinep.

<sup>185</sup> Base de datos de luchas laborales del Cinep.

En el periodo la única modificación que logró infringir la administración del banco a la convención, se produjo en la negociación colectiva llevada a cabo a finales de 1995, en relación al fondo de vivienda, dado que éste estaba sujeto en su alimentación a las reservas de la entidad, y al banco emitir acciones para su venta, se creó una reserva multimillonaria ese año, que incrementaban de forma exponencial al fondo.<sup>186</sup> En un álgido debate entre los tres sindicatos, la UNEB presenta el salvamento de voto sobre la firma de la convención en lo referente a la revisión del fondo de vivienda y el reglamento de adjudicación de créditos de vivienda, punto este último que antes de esa negociación lo podían solicitar empleados con dos años y medio de antigüedad, y con la nueva convención se sube a cuatro años (Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, 2005).

Al igual que en el Banco Popular la vicepresidencia administrativa, en este periodo continuó con un enfoque de administración de personal tradicional, pese a que en la banca a nivel internacional la gerencia del recurso humano ya era una de las tendencias principales en implementación. Y como ya hemos dicho la introducción del uso de

---

<sup>186</sup> Desde 1972 y hasta antes de la convención de 1996-1997, el punto rezaba: “El banco elevará el Fondo con destino a la financiación de vivienda para sus trabajadores a un diez por ciento (10%) de su capital pagado y reservas”. Con la negociación realizada a finales de 1995, el punto quedaba redactado de la siguiente manera: “Los aportes al Fondo de vivienda convencional están conformados así: El diez por ciento (10%) del capital pagado del Banca y reserva legal, concepto que no incluye el rubro de prima en colocación de acciones” (Banco Ganadero, ACEB, Uneb y Sintrabagan, 1995). Al excluir la prima de colocación de acciones vigente en ese momento por un alto monto dado de que el banco se encontraba en un proceso de ofrecimiento de un amplio porcentaje de sus acciones, y de cara a la compra del Banco Ganadero por el BBV, en los estados financieros se establecieron reservas multimillonarias, mucho más allá de la reserva legal. Eso hubiera hecho que el fondo de vivienda creciera de forma exponencial (Entrevista No 9).

computadores en varios cargos, eso no se configura en una reestructuración tecnológica y de organización del trabajo, siendo el camino elegido en el periodo para enfrentar el giro hacia la multibanca, el de aumentar el número de empleados y de oficinas, pasando de 4.485 empleados y 144 oficinas en 1990, a 5.663 trabajadores y 154 sucursales en 1994 (Jaramillo, 1996: 10ss); es decir, pasa de un promedio de 31 empleados por oficina en 1990 a 36,7 en 1994, compensando de esta forma la ausencia de reestructuración y muy seguramente el temor a entrar en un escalonamiento del conflicto en las oficinas si intentara intensificar el trabajo para responder a las exigencias de ofrecer más productos y mucho más sin proponer una reducción de personal.

El importante el aumento de empleados, que entre 1990 y 1994 fue del 26,3%, pues éste se produjo con trabajadores jóvenes y que venían realizando estudios universitarios, y aunque no se tenía un proceso de selección por competencias, estos trabajadores fueron los que se vincularon a la venta de productos que el banco empezó a ofrecer en el periodo. Antes de que se crearán nuevas funciones para los cargos existentes, las nuevas ofertas del banco se vehiculizaron con la inclusión en la estructura de cargos del asesor comercial, que para el periodo se especializa en cada uno de los productos ofrecidos a una clientela caracterizada por ser de clase media alta y alta, entre los que se encontraban la población objeto de la entidad, los medianos y grandes ganaderos y propietarios agrícolas. En cuanto a las expectativas de los trabajadores que ingresaron al Banco Ganadero en este periodo como los que estaban desde las décadas de 1970 y 1980, el trabajo en la entidad significaba la posibilidad de realizar la carrera bancaria, entendida como la opción de ascender hasta gerente de oficina o jefe de área, tener estabilidad en el empleo y facilidades para estudiar y trabajar al tiempo con el apoyo del banco (entrevistas N° 8, 9, 10, 37 y 38). Además los

empleados recuerdan que en el periodo ofrecía un gran número de seminarios y cursos de capacitación, relacionadas con el oficio de los empleados bancarios, que se computaban a la hora de las solicitudes de ascensos (entrevista N° 37). Con ese aumento de empleados, atípico en la banca colombiana, el Banco Ganadero inicia un recambio en el perfil de los empleados, sin reducción de personal, ni reestructuración, la cual buscaría hacer con una inyección en un proceso de alianza que estaba proyectando desde 1992.

Pese a las altas expectativas de los empleados en la carrera bancarios, el escalafón no era un tema central de la negociación colectiva durante el periodo. Éste procedía de un laudo arbitral de 1960, que excluía cargos de confianza del mismo, y establecía un comité de evaluación y escalafón, conformado por miembros del banco y los sindicatos para definir los cargos en relación a funciones, y los niveles en el escalafón de acuerdo a unos criterios de jerarquización de los cargos, sus salarios y los ascensos (BBVA, 2004: 75). La no realización de una reingeniería de la organización del trabajo durante el periodo, es la razón para que los sindicatos ocupados en la defensa de la convención no atendieran, como en los casos del BIC, el Banco de Colombia y el Banco Popular este punto, que en aquellos representaba una fuente de poder sobre el mercado interno de trabajo. El comité de evaluación y escalafón tan sólo funcionó en este periodo como el preservador de una tradición de las relaciones laborales consistente en la correspondencia entre categorías de oficios, funciones y salarios.<sup>187</sup>

---

<sup>187</sup> Según un dirigente sindical, el escalafón se convirtió “con el curso del tiempo en una tradición, como en una costumbre y de hecho ha sido, ha terminado siendo como un patrimonio en las relaciones laborales en que el escalafón estaba relacionado. Las categorías existentes en el banco tenían relación con la naturaleza de las funciones y

Tampoco el tema de la salud ocupacional recibe una atención especial en este periodo, e incluso en las negociaciones colectivas sólo aparece en la negociación de la convención de 1996-1997, donde queda contemplado que el banco elaborara un estudio que evaluará las condiciones de todos aquellos funcionarios que laborasen frente a pantallas y terminales de computador (Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrababan, 1995). Lo que denota el tecnologismo que en la concepción de la salud ocupacional tenían los sindicatos con presencia en el Banco Ganadero, mientras que en un sindicato como Adebic, para aquel mismo periodo ya identificaba las enfermedades sicosociales relacionados con las transformaciones de la configuración sociotécnica que articula al menos para ese caso las dimensiones del arreglo tecnológico y la organización del trabajo.

En las oficinas el ambiente de trabajo no implicaba competencia entre los empleados y se posibilitaba el trabajo en equipo, que operaba de manera informal, como gestos de solidaridad y compañerismo entre los empleados para desatascar trabajo acumulado (entrevistas N° 10 y 37). Cuando se presentaba la necesidad de horas extras —no era muy frecuente— los trabajadores accedían a hacerlo sin reticencias, y eran pagadas adecuadamente, y a los trabajadores se les daban todas las condiciones para trabajar en esas adiciones de tiempo, lo que los empleados recuerdan como un ambiente relajado para trabajar<sup>188</sup> (entrevistas N° 8, 10, 37 y 38).

---

con la asignación salarial que cada trabajador percibía y con la experiencia o la antigüedad o el nivel de conocimientos que se exigía para cada uno de esos cargos” (entrevista N° 9)

<sup>188</sup> Una de las dirigentes de ACEB recuerda: “la verdad es que se veía el buen trato del patrón hacia el trabajador, pagaban las horas extras, si te tenías que quedar hasta altas horas de la noche haciendo tu trabajo te daban comida, te daban para el transporte, lo que evidentemente tiene que dar un patrón al trabajador y que obviamente eso estaba contemplado en la convención colectiva, el trabajo era muy

Aunque a diferencia del Banco Popular, el banco había logrado ganar entre los empleados pautas de etiqueta en la presentación personal, en el vestir muy formal, en el caso de las mujeres “muy de señora, muy de oficina” y en el caso de los hombres “corbata siempre” (entrevista N° 37). Signo estético que denota cómo los sindicatos más preocupados en el periodo por la defensa de una convención en sus beneficios en salarios y prestaciones para los trabajadores, no colocaban ninguna atención a la cultura laboral que se desenvolvía en las oficinas, y a los dirigentes sindicales parecía normal que el banco normara las pautas de presentación personal de los empleados, toda vez que en el mismo discurso de los sindicatos existe una diferenciación del empleado bancario —como empleado de cuello blanco perteneciente a la clase media—, con la clase obrera, distinción que a su vez explicaba el atractivo e importancia de la carrera bancaria para los empleados del Banco Ganadero. Concepción en la que se diferencia con la UNEB en el Banco Popular (y con menos relevancia con Sintrabancol en este mismo periodo), en donde sus afiliados se conciben como parte de la clase obrera, y resignifica la lucha por el escalafón como una forma de contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, antes que como un código de distinción, aunque por otra parte se asemeja a la concepción de Adebic en ese antes de la integración del BIC a Bancolombia. Aunque entre los trabajadores antiguos afiliados a la ACEB y la UNEB —especialmente con la influencia clasista después de la integración en 1991 de los contingentes provenientes de Sintrapopular y Sintrabanca— en periodos de negociación se activaba un beligerante militancia, con la realización de mítines informativos y demás tareas que orientaban los sindicatos (entrevistas N° 8, 9 y 37).

---

bueno, el ambiente muy bueno, no había competencia entre compañeros de trabajo y el ambiente era muy sano y se trabajaba con gusto” (entrevista N° 37).



Del lado del grupo de accionistas, conformado en su mayoría por ganaderos, a éste no le interesaba el banco como centro de la formación de un grupo financiero con acciones en diferentes empresas, sino que más bien busca asociarse con inversionistas extranjeros. Por lo que desde 1994 se empiezan a buscar para colocar a tono el Banco Ganadero con el nuevo contexto competitivo, pasando definitivamente del banco intermediario de créditos de fomento —especialmente para el sector agropecuario— a la banca comercial, a la vez que entre los empleados se hacía circular la idea de que sin la inversión de grupos económicos fuertes en el banco, éste se iría a pique (entrevista N° 8).

Para 1994 “el Banco Ganadero colocó en unas pocas horas una emisión por US \$125 millones en Euronotas (deuda a cinco años) en Europa y Estados Unidos” (Serna y Grosse, 1997: 33). En el mismo año de 1994 “las acciones del Banco Ganadero fueron favorablemente evaluadas por US Securities and Exchange Comisión (SEC) permitiendo que el 15 de noviembre del mismo año éstas fueran listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York” (Serna y Grosse, 1997: 33).

En 1996, se acercan al Banco Ganadero banqueros extranjeros manifestando su interés por invertir en Colombia, en especial en el Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Dicha entidad se encontraba posicionada como uno de los tres primeros bancos españoles y el séptimo a nivel mundial. En este mismo año el banco emprende un proceso de reestructuración, que va a profundizarse tras la adquisición del BBV del 40% de las acciones, y que direcciona hacia la integración a la dinámica que a nivel transnacional se ha trazado este banco.

## **7.2 Tras la adquisición por el BBV: reestructuración y viraje en las relaciones laborales para adecuarlo a los parámetros de la transnacional**

En 1996 mismo año en que el BBV adquiere el 60% de las acciones del Banco Ganadero, esta entidad está proyectando un profundo proceso de reestructuración, enmarcado en un plan estratégico. Para ello creó dos vicepresidencias, a saber, la de modernización de la banca personalizada y la de modernización de banca corporativa. Además separó la oficina de recursos humanos de la de talento humano, para darle un tratamiento más intenso a la capacitación en el proceso de reestructuración. Dicho plan estratégico proponía como grandes líneas: productividad y eficiencia, modernización de la banca personal y corporativa, administración y desarrollo del talento humano, mejoramiento de la calidad de la cartera, control de costos, consolidación de la tecnología, interrelación banco filiales, el cliente primero, y rentabilidad. A su vez el banco buscaba con el plan estratégico consolidar una cultura corporativa, sustentado en valores tales como: respeto a las persona, calidad del servicio, rentabilidad, responsabilidad social y talento humano, buscando en el caso de este último que a través de la inversión en su desarrollo se logrará el compromiso y la lealtad de los empleados (Serna y Grosse, 1997: 15ss), sintetizando en este valor el objetivo de la cultura corporativa desde la perspectiva de la gerencia del recurso humano; es decir, el moldeamiento de la subjetividad de los empleados, conducente a lograr la identificación de éstos con los objetivos y aspiraciones de la empresa (Quiñones, 2004: 130).

El plan estratégico diseñado antes de la adquisición de acciones por el BBV, proponía en su visión el objetivo de la reestructuración de la configuración sociotécnica y la perspectiva de buscar alianzas estratégicas para consolidarse como banco global:

Nos vemos consolidados como un banco que genera valor agregado a sus clientes, tanto internos como externos, comprometido totalmente con el servicio, altamente tecnificado, con procesos ágiles, innovadores, con una organización simple, orientada hacia el cliente, trabajando en equipo, desarrollando productos como el multibanco líder del sector financiero, estableciendo alianzas estratégicas con nuestras filiales y otros entes financieros a nivel nacional e internacional, constituyéndose así en un banco global... (Serna y Grosse, 1997: 20).

También vale destacar que en el mencionado plan estratégico, se reconoce como una de sus principales debilidades los “compromisos no consolidados en la financiación de los programas de infraestructura” (Serna y Grosse, 1997: 20), es decir que el banco requería inversión para hacer posible la reestructuración necesaria, para enfrentar lo que observaba como su principal amenaza: la “llegada de bancos internacionales a ofrecer servicios en el país” (Serna y Grosse, 1997: 22).

En la perspectiva de hacerse competitivo frente a una banca internacional que veía “a velocidades no imaginadas”, concebía que el motor de la reestructuración eran la tecnología y las telecomunicaciones (Serna y Grosse, 1997: 42), con lo que se produce un quiebre con el periodo anterior, más orientado a subsanar el atraso tecnológico con el aumento de la plantilla de personal. Y buscará la articulación de ésta con una reorganización del trabajo y de la gestión de la mano de obra orientada a un mayor contacto y valorización de los clientes en la actividad del banco, expresada en los siguientes términos:

El desarrollo se apoyará en el mantenimiento del liderazgo tecnológico en las telecomunicaciones y en la creación de un sistema de inteligencia comercial que ausculte permanentemente la competencia y el entorno.

La consolidación institucional se cimentará en la continuación de un intenso y permanente programa de mercado interno que asegure el desarrollo, compromiso y solidaridad de todos los miembros de la organización.

Adicionar un valor agregado para nuestros clientes será un gran reto de reconsolidación institucional del banco.

Buscará una flexibilización de sus estructuras, fortalecerá las líneas de contacto con el cliente y procurará consolidar una organización simple, ágil y proactiva (Serna y Grosse, 1997: 22s).

Para esto se desarrollaría un amplio programa de “educación, desarrollo y capacitación de su talento humano”, procurando según el plan estratégico en mención “consolidar la descentralización, la capacidad decisoria de los colaboradores y el autocontrol. El desempeño de los colaboradores será medido con base en índices de gestión claramente establecidos” (Serna y Grosse, 1997: 24).

El proyecto de reestructuración del Banco Ganadero de 1996 contemplaba un control de costos, dado que se partía de reconocer que los costos operativos eran: “tremendamente altos y los márgenes, por tanto, se ven afectados considerablemente, amenazando nuestra rentabilidad”. Además se hacía una consideración sobre el nuevo entorno competitivo, producto de la liberalización de la banca colombiana, y el nuevo papel que sobre los servicios bancarios podían tener los clientes: “en el pasado, no importaban los costos, pues éstos se transferían al cliente. Hoy en día, el cliente espera que le transfiramos los beneficios de nuestra eficiencia y eficacia” (Serna y Grosse, 1997: 24s).

El plan estratégico del Banco Ganadero de 1996, partía de un diagnóstico de las distintas falencias que presentaba el banco para enfrentar el nuevo contexto competitivo. Así también en el plano del control del proceso de trabajo señalaba como:

Existen las normas y procedimientos que definan las atribuciones de todos los niveles de la organización, los miembros de las organizaciones las tienen que conocer. Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos seguimos contemplando incumplimientos a los reglamentos establecidos por el banco (Serna y Grosse, 1997: 25).

Frente a esta situación los planeadores de 1996 ponían todas las esperanzas para superar la resistencia a la interiorización por parte de los empleados, de la cultura corporativa que se estaba proponiendo.<sup>189</sup>

La identificación del conjunto de problemas que justifican la reestructuración productiva, los conceptos de eficiencia bancaria, servicio al cliente y productividad se resaltan así, como centrales:

A pesar de todos los esfuerzos en la capacitación del talento humano y las inversiones en tecnología, seguimos afrontando muy serios problemas que afectan la operación bancaria. No podemos avanzar en ser los mejores en el servicio al cliente, y en el desarrollo de nuestros productos, especialmente en la banca de consumo, si no resolvemos los problemas operativos que hoy confrontamos.

Estos problemas están en nuestra infraestructura, en nuestro proceso y en el talento humano. Estos problemas los tenemos ya diagnosticados e identificados. Nos falta acción. Bajo el liderazgo y dirección de la presidencia y la alta gerencia y con la participación de todos los niveles organizacionales asumiremos el reto de resolverlos durante el año de 1996...

Mucho hemos hablado del servicio al cliente, pero nuestro cliente sigue insatisfecho. No recibe el servicio que esperaba y requiere. No estamos dando al cliente el valor agregado que espera del Banco.

---

<sup>189</sup> El concepto central es el de autocontrol: “el autocontrol como punto de partida seguirá siendo la columna vertebral de esta estrategia. Sin embargo y mientras la organización internaliza esta cultura, la monitoría sobre el comportamiento de los funcionarios en todos los niveles seguirá siendo una tarea prioritaria de la administración del banco en sus diferentes niveles” (Serna y Grosse, 1997: 25).

Está muy claro que muchos de los problemas de mal servicio se originan en nuestras deficiencias operativas, esto lo vamos a resolver. Sin embargo, encontramos todavía lentitud en la respuesta a los requerimientos del cliente, atención no adecuada, y en su tratamiento preferencial. Todavía el cliente no es lo primero en nuestra organización... (Serna y Grosse, 1997: 25ss).

El planteamiento del diagnóstico y plan estratégico del Banco Ganadero en 1996, no se llevará a cabo bajo la orientación del capital nacional tal y como se estaban produciendo en los procesos de reestructuración de otros bancos, y como ya lo hemos visto en los casos de Bancolombia y el Banco Popular desde 1997; sino que se realizará en el marco de una integración progresiva al BBV y su imperativo de ser un banco global haciendo compatibles sus políticas en las diferentes filiales. Sin embargo, el plan estratégico de 1996 servirá como punto de partida del proyecto reestructurador que direccionara el BBV, y el equipo que elaborará la parte más importante, continuará en la institución bajo la tutela de los españoles.

Por tanto la reestructuración en el Banco Ganadero se realizará entre septiembre de 1996, cuando ingresa como accionista el BBV, y el 2006 hasta donde llega nuestro estudio. Este proceso se realizara en el marco de un banco transnacional que ya desde algunos años atrás había ingresado con fuerza en América Latina habiendo adquirido el Banco Probusa y Bancomer en México y el Banco Continental del Perú, participando en el control del Banco Provincial de Venezuela y el Banco Francés y Río de la Plata en Argentina. Y que desde entonces proyectara consolidar su presencia en América Latina hacia el 2000, como puntal de su proyecto global (Quiñones, 2004a: 238ss y Serna y Grosse, 1997: 50).

Para efectos de exponer el periodo definido por la reestructuración (que se desarrolló en el campo de las relaciones laborales dentro de este proceso

tras la adquisición de acciones del BBV y posterior control total del BBVA), dividiremos el texto en dos partes: una primera dedicada a la forma en que el banco español transformó la configuración sociotécnica del Banco Ganadero, y buscó adecuar al banco a los lineamientos tecnológicos, las prácticas de gerencia del recurso humano de la transnacional, y cómo los actores locales —toda vez que la administración del banco con todo y la presidencia en el país por parte de un español, es de colombianos—,<sup>190</sup> tradujeron esos lineamientos en concordancia a sus historias, en cuanto a la cultura laboral y al perfil de la fuerza laboral preexiste, y en especial a la forma en que es procesada la reestructuración en las relaciones laborales, que por su relevancia asignamos el segundo aparte de exposición de éste aparte.

### ***7.2.1 Los procesos de reestructuración para adecuar al BBV-Banco Ganadero a los parámetros de la transnacional***

Después de la adquisición del 40% de acciones del Banco Ganadero por el BBV, se emprende un proceso profundo de transformación de la configuración sociotécnica, que parte del arreglo tecnológico articulado a un proceso más a largo plazo de implementación de prácticas de gerencia del recurso humano, orientadas a reducir a la mínima expresión la bilateralidad de las relaciones laborales, flexibilizar éstas tanto numérica como funcionalmente, acompañada de un recambio del perfil de la fuerza laboral, y un intenso programa para imponer la cultura corporativa sobre

---

<sup>190</sup> Los investigadores Humberto Serna y Robert Grosse consideran que uno de los atractivos para el BBV del Banco Ganadero, era su talento humano, con un alto potencial de “personas con gran preparación profesional, con conocimientos del negocio, capaz de integrar un equipo para la nueva etapa del banco; por ello, no se espera ‘una invasión de españoles’, serán los colombianos en conjunto con los nuevos ejecutivos los que han de construir esta nueva etapa del banco” (1997: 52).

la cultura laboral preexistente. En este orden de ideas la pregunta que guía nuestra lectura de este periodo es ¿cómo un banco relativamente atrasado se hace coherente con uno de los bancos a escala mundial más competitivos y desarrollados?

Lo primero que salta a la vista del analista, es el fuerte recorte de personal que implica la reestructuración. Recordemos que el Banco Ganadero en 1990 contaba con 4.485 empleados, y en 1996 tenía 6.000 (Serna y Grosse, 1997: 15), lo que significa que en el periodo anterior al ingreso del BBV, la nómina aumentó el 33,7%, y ahora el banco en la perspectiva de expandir sus servicios, inyectará una gran inversión en tecnología y reorganización del trabajo, a la vez que reducirá el personal: en el 2000 eran 4.858 empleados, y el promedio de trabajadores por sucursal había pasado de 31 en 1990 a 16,8,<sup>191</sup> y con respecto a 1996 representa una reducción de la plantilla de personal del 19%. Aunque hay que anotar que en octubre de 2005, el ya para entonces BBVA Colombia absorbe al Banco Granahorrar, y queda con una nómina para finales de 2006 de 6408 empleados (BBVA, 2007b) y 363 oficinas<sup>192</sup>, para un promedio de 17,7 empleados por oficina, que plantean nuevos recortes de personal hacia el futuro.

La fuerte reducción de personal se realiza —como se hizo en el Banco Popular y en Bancolombia— a través de la negociación individual del retiro anticipado, adaptado a las condiciones convencionales del Banco Ganadero, pues éste fue el único banco que conservó en su convención la cláusula de reintegro para los despidos sin justa causa para empleados

---

<sup>191</sup> Los datos de 2000 los obtuvimos de la *Revista Crónica* (publicación interna del Grupo BBVA), en el artículo: BBVA América Latina ‘el valor de la diversidad’. México, N° 4, marzo de 2001.

<sup>192</sup> [www.bbva.com.co](http://www.bbva.com.co)



con diez ó más años de vinculación a la entidad. Por tanto el ofrecimiento del banco para el retiro de los empleados antiguos, se realizó entre el 10 y el 20% por encima de la tabla de indemnización contemplado en la misma convención (entrevistas N° 8, 9, 10, 36, 37 y 38). El Banco Ganadero utilizó la presión de hacer sentir no aptos a los trabajadores antiguos para laborar en el banco que se estaba proyectando con la reestructuración,<sup>193</sup> o reubicándolos en puestos de poca valoración dentro del banco, como el archivo, lo que logró intimidar a muchos de esos empleados que terminaron por aceptar las ofertas de retiro. Incluso cuando los trabajadores antiguos se ven reacios a aceptar la oferta del banco, los dirigentes de los distintos sindicatos denuncian que se les ha desligado de sus funciones para trasladarlos a oficinas alejadas y así degradarlos ante los ojos de sus compañeros de trabajo, y de este modo presionarlos para acogerse a un trato con la empresa (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38). Todo esto sin que los sindicatos hubieran realizado una labor sistemática y coordinada entre ellos que hubiera podido significar un obstáculo para los propósitos del banco.

Ese proceso de reducción de personal que afectó fundamentalmente a los empleados antiguos, generó entre el conjunto de trabajadores un estado de ansiedad e incertidumbre, que se ve acompañado por el estrés, producto de la intensificación del trabajo en el cumplimiento de metas, las evaluaciones de desempeño, la polifuncionalidad y el volcamiento hacia el

---

<sup>193</sup> Incluso el banco así lo reconoce, como una política a escala global cuanto plantea que en el 2006, bajo la forma de prejubilaciones: “BBVA ha prejubilado a cerca de 1.900 empleados en España y en sus áreas globales, al mismo tiempo que ha incorporado en la plantilla a más de 2.000 personas. Las prejubilaciones responden a la transformación de las redes comerciales, con el objetivo de lograr un mayor acercamiento a los clientes, simplificar las actuales estructuras y ganar en eficiencia y eficacia comercial” (BBVA, 2007b).

cliente. Entre los empleados se distinguen las siguientes actitudes frente al cambio en el mundo del trabajo: un primer segmento que se ve empujado a negociar con el banco su retiro, por no adaptarse a los nuevos ritmos y que busca otras formas de trabajo menos agobiantes fuera del banco; un segundo segmento que resiste ante las nuevas circunstancias, y en lo fundamental está afiliado a alguno de los sindicatos o se afilia en el periodo de reestructuración del banco, aunque su nivel de movilización frente a las reivindicaciones se ve menguado con referencia al periodo anterior; un tercer segmento está conformado por trabajadores jóvenes, ingresados en el mismo periodo al banco, que se adaptan rápidamente a las exigencias del trabajo y, que a su vez, se subdividen en los que pretenden realizar carrera dentro del banco y los que el trabajo en el banco es un paso más en su carrera profesional (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38).

El objetivo central del BBV Banco Ganadero era la de redireccionar la operación del banco hacia el área comercial, que implica a su vez la liberación de tareas rutinarias, características en el pasado por ser sencillas, repetitivas, como un gran componente de trabajo sobre papel, relacionados con cargos poco calificados que realizaban la recolección de datos, manipulación y transporte de documentos y de fondos, mecanografía, archivo y procesamiento de información. Se buscaba hacer una integración creciente de procesos de trabajo, y con ello una mayor polivalencia de los cargos, delineando esta forma de flexibilidad funcional hacia el objetivo de reducir a su mínima expresión los cargos de *back office* o de apoyo administrativo y se incrementara al máximo los cargos con trabajo comercial o *front office*, lo que para el 2006 se había logrado en una proporción del 95% de empleados en front office y un 5% en back office (entrevista N° 36).

En 1997 el BBV Banco Ganadero, plantea la implementación de la plataforma informática contable llamada “Altamira”, y que se aplicaría en todos los bancos asociados al BBV, y desde 1999, al BBVA. Esta plataforma se adoptó primero en México con la entrada como accionista del BBV en Bancomer en 1996, y que venía implementándose desde 1994, está definida como una arquitectura informática aplicada basada en información de clientes, que aseguraban al BBV la incorporación y actualización de nuevos productos y servicios de manera flexible y oportuna (Bouzas, 1996: 81). Altamira generó una sola contabilidad para todas las filiales del BBV en América Latina, que centralizaba toda la información en la sede del banco en Monterrey, México.

La implementación de Altamira supuso un agresivo proceso de introducción de computadores que, en la perspectiva de 1997, debía tener una terminal por empleado, de tal forma que todos le reportarían la información de las operaciones al centro de cómputo, el cual se encargaría desde entonces de sistematizar las operaciones, integrar los resultados, y a través de una serie de software definidos para los requerimientos de cada producto, apoyar con información al empleado en los procesos de asesoramiento y venta de productos a los clientes. En este banco de carácter transnacional, ello se complementó con una fuerte inversión en sistemas de telecomunicaciones, concretándose en una amplia infraestructura de líneas telefónicas privadas, canales vía satélite y vía microondas, a la vez que se multiplicaron los medios de la banca electrónica, como los cajeros automáticos (que para el 2006 llegaban a 800 en Colombia),<sup>194</sup> en un país donde existían en ese año 6.410 en total, es decir el BBVA tenía el 12,5% de los cajeros automáticos del país. Por

---

<sup>194</sup> *Revista Adelante* (revista trimestral de circulación interna del BBVA Colombia). Reseña histórica de BBVA Colombia, en N° 10, julio de 2006. Bogotá, BBVA. p. 23.

demás la plataforma Altamira, que desde 1997 se ha utilizado en el banco, por su flexibilidad, ha permitido introducir permanente nuevos productos, desde el 2000 otros servicios de banca electrónica para los clientes, e información y capacitación para los empleados vía intranet, dentro de una economía de escala en el desarrollo informático, por desarrollarse al compás del conjunto de la empresa transnacional.

En 1997 el BBV Banco Ganadero previó que el proceso para que los empleados se adaptarían a la nueva plataforma informática se realizaría en mil días,<sup>195</sup> pero la sorpresa fue que logro realizarse en sólo un año, lo que es motivo de orgullo para los empleados, que pese a ese importante logro observan cómo el banco continuó con su programa de negociación individual de los retiros anticipados de los trabajadores antiguos, sin optar por recalificar a esos trabajadores para que se adecuaran a la reestructuración, y sin propuesta al respecto por parte de los sindicatos. Además los empleados se vieron expuestos a un alto nivel de presión y sobrecarga de trabajo,<sup>196</sup> en la que muchos trabajadores que no estaban familiarizados con el mundo de la informática, nos recuerdan que no hubo

---

<sup>195</sup> Bajo un plan con objetivos y metas de rendimiento definidas para el conjunto del banco y las sucursales conocido como 'Banco Ganadero: 1.000 días' (Serna y Grosse, 1997: 55).

<sup>196</sup> Según un dirigente de la UNEB, el que la implantación de Altamira se haya realizado en un tiempo record: "implicó que muchos trabajadores perdieran sus semestres académicos o que hubiese incluso fracturas en los núcleos familiares de los trabajadores, divorcios y hasta incremento de la estadística en materia de accidentes, porque se extendió la jornada laboral y las exigencias para el manejo de una nueva tecnología para la cual no estaban adecuados los trabajadores, implicaron pues mayores temores en el terreno de la estabilidad laboral y cosas por el estilo" (entrevista N° 9)

adecuados procesos de capacitación<sup>197</sup> y reinaba entre ellos el temor a ‘quedar mal con el banco’ (entrevista N° 10). De esta forma el cambio tecnológico se articuló con la presión del banco hacia los trabajadores antiguos para que negociaran individualmente su retiro anticipado, aunque también es atribuible a que la plataforma ya había sido probada en otras filiales, a diferencia por ejemplo del cambio tecnológico en Bancolombia. También en ese año de implantación se presentaron muchas pérdidas de dinero para el banco, por los desfases en la información contable (entrevistas N° 8, 9 y 10). Con la implantación de Altamira, terminó una forma de flexibilidad funcional implícita propia de los bancos y preexistente a la reestructuración, cual era de que la jornada se extendía a diario en las sucursales dado de que hasta que no se cuadrara la contabilidad de la operación diaria los empleados de ellas no terminaban la jornada, con la nueva plataforma los cierres contables diarios en las

---

<sup>197</sup> Uno de los empleados que fue instructor en la implantación de la plataforma recuerda: “la implantación de la plataforma comenzó a agilizar el computador y nosotros no veníamos con esa cultura, pues los que estaban en la universidad estaban, pero había muchos empleados que no tenían ni idea de cómo prender un computador y además que eso fue cursos de sábado y domingo, si se aprendió bien y si no sobre la marcha se aprende. No hubo tiempo necesario para decir bueno le vamos a dar un cursito avanzado y hacerle pruebas y entonces está bien para soltarle el computador. Se les daba una instrucción, inclusive yo que fui instructor de la plataforma, por ejemplo a un cajero se le daba un curso de todo un día y a un gerente y subgerente un curso de tres días, pero no era tiempo suficiente y eso asustó mucho al empleado del banco por ejemplo subgerentes que estaban acostumbrados a delegar mucho, ellos tenían secretaria, tenían auxiliares y todo lo delegaban y el nuevo concepto de la banca y de la operación bancaria ya eran subgerentes con su computadora y ahí también haciendo sus cartas, entonces no estaban capacitados y muchos de ellos preferían llegar a un acuerdo con el banco diciendo pues que no... como diciendo que la tecnología los atropelló” (entrevista N° 10).

sucursales estaban listos tan pronto se cerraban las cajas (entrevista N° 8).

El cambio tecnológico venía articulado a una integración creciente de los procesos de trabajo, tales como las tareas comerciales con las de apoyo administrativo, introduciendo el concepto de polivalencia de los cargos, con el predominio de la actividad comercial.<sup>198</sup> Se presentó lo que el banco denominó la ‘reoficinación’, desapareciendo de las sucursales los cargos de contabilidad que se centralizaron en Bogotá, en coordinación con

---

<sup>198</sup> De acuerdo con una entrevista a un dirigente de la UNEB con 19 años de antigüedad en el banco en el 2006 “las funciones en el banco sí cambiaron desde que llegó la banca española. Nos cambiaron el concepto de la operación bancaria, porque nosotros éramos muy operativos. Como ahora, con la tecnología el sistema prácticamente se simplifican casi en un 60% las operaciones, entonces nos están metiendo la cultura de la venta, o sea ser vendedores, salir a comerciar. Entonces ahora el banco obliga a los asesores comerciales a salir con su cartera, con su maletín, a buscar clientes puerta a puerta. Ese es más o menos el concepto que tienen. Las oficinas ahora están llenas de promociones, que todo cliente que consigne diez millones, le regalan unas toallas, le regalan unas ollas, entonces uno va a checar la oficina y parece un supermercado lleno de ollas, de cubiertos. Sí, ya el concepto de la banca nos lo cambiaron totalmente... la idea ésta de llamar al cliente, ofrecerle productos y darle un regalo por tener depositado el dinero en el banco. Y no toda la gente tiene la aptitud de ser vendedor y eso es lo que pasa en el banco que a la gente le asignan esa tarea de vender y hay gente que no sirve para ser vendedor, y como ahora todo es medido por metas y compromisos, entonces en el banco se está dando el fenómeno de que yo puedo ser el mejor empleado durante quince o diez años y llegó un año que lo calificaron mal y se le acabó su futuro en el banco y el banco no ha generado, digamos que yo haya visto, escuelas de formación de ventas para la gente, porque se supone que ahora el empleado bancario tiene que salir a vender. Yo no he visto una escuela de formación de venta para los empleados, que sí la necesitan, porque uno no es vendedor porque lo mandaron con un maletín allá, tiene que haber una formación y el banco en ese aspecto creo que no ha dado formación, hasta el momento no ha dado ningún curso (entrevista N° 8).

Monterrey, y otros como canje que se centralizaron en la dirección general en Bogotá (entrevistas N° 8 y 10). Además funciones como las de cartera que en pasado ocupaban por sucursal a tres o cuatro empleados, ahora son asumidos dentro de las funciones del asesor comercial (entrevista N° 8). De esta forma las sucursales se convierten en una plataforma de ventas, enfocando la estrategia a cuatro elementos: establecer esquemas de atención de acuerdo con el valor del cliente, agregar mayor seguridad en las transacciones, disminuir los tiempos de atención y automatizar transacciones que el cliente requiere en una oficina,<sup>199</sup> con una segmentación del cliente, que recoge los tipos de banca que venían del antiguo Banco Ganadero, pero que ahora en la banca personal los diferencia entre los *Very Important People* (VIP) y el resto, a la vez que con Bancolombia compiten en el mercado colombiano por la gran variedad de productos propios de la banca universal. Como en Bancolombia la automatización no significa que el sistema informático dirija el trabajo de los empleados, las competencias de relacionamiento para las ventas asumen un papel central, y por tanto el sistema informático asume un rol de apoyo antes que de guía del trabajo.

Dicho giro hacia la flexibilidad numérica se acompañó con una forma de flexibilidad numérica, bajo el carácter de subcontratación de cargos de apoyo como mensajería, aseo, cafetería, transporte y mantenimiento de locales, además del servicio de call center, tanto para ofrecer servicios como para cartera. Ambos procesos enmarcados en el drástico proceso de reducción de personal que redujo las previsibles tendencias a la resistencia individual y colectiva a un proceso que significaba una intensificación del trabajo, además de que los sindicatos circunscritos a

---

<sup>199</sup> Revista Adelante (revista trimestral de circulación interna del BBVA Colombia). BBVA horizonte consolida su estrategia de servicio, en No 10, julio de 2006. Bogotá: BBVA. p. 27.

las reivindicaciones de un sindicalismo de circulación, no tuvieron capacidad de respuesta frente a la transformación del proceso de trabajo del banco.

Paralelamente el banco introducirá prácticas de gerencia del recurso humano como los procesos de selección, formación, retención, promoción y retiro de los empleados con técnicas de gestión por competencias; flexibilidad de la remuneración y recompensas en relación al rendimiento del empleado; intensificación de la comunicaciones entre la dirección y empleados; y todas estas prácticas referidas a la implantación de la cultura corporativa trazadas por el banco para sus filiales a nivel mundial.

Estas prácticas que se van a empezar a implementar de forma gradual desde el mismo 1997, adquieren una mayor dinamismo desde el 2000, cuando el BBVA con un control accionario casi total (94,16%). En ese año el plan estratégico del banco —que en sus objetivos básicos se puede decir se extienden hasta el 2006, en medio de la consolidación del BBVA en América Latina—,<sup>200</sup> se precisan los siguientes objetivos a escala mundial:

Nuevo modelo bancario: vinculado a la transformación del modelo de gestión en los negocios establecidos, bancarios y no bancarios, para incrementar la rentabilidad y la eficiencia.

Capitalización: el impulso de las capacidades corporativas de la entidad, transformando en negocios a las actividades con capacidades diferenciales, y con ello, la conformación de una cultura de empresa y la gestión de los recursos humanos.

Rentabilidad...

---

<sup>200</sup> En el 2001 Bancomer se fusiona con el BBVA y el BBVA adquiere otro 31% de las acciones del BBVA Banco Francés (Argentina) y el 14% del BBVA Banco Provincial (Venezuela), para alcanzar el 100% de participación accionaria en ambas entidades (Quiñones, 2004b: 280s).



Eficiencia: hacia la simplificación y automatización de los procesos, la externalización de las actividades ineficientes y la adaptación del modelo tecnológico y de los recursos humanos.

Anticipación: a las necesidades del cliente...

Innovación: apuesta a extender su acción por medio de la adquisición de bancos y la apuesta a nuevos negocios con perspectiva de rentabilidad.

Marca única: asociada a la confianza que los clientes tienen en la institución...

Integración: implantación de una plataforma tecnológica común.

Competitividad: el tamaño es la plataforma para poder extraer el máximo provecho de las anteriores claves de valor...

Adaptación: de los medios tecnológicos y los recursos humanos en función de los principios antes mencionados (Quiñones, 2004a: 286s).

Bajo estos imperativos estratégicos las prácticas de gerencia del recurso humano se convierten en el centro de la reestructuración del banco en Colombia, para adecuarlo a los parámetros de la transnacional. Las prácticas más importantes implementadas son: gestión por competencias, 'retribución variable', intensificación de la comunicación entre la dirección y los empleados, y cultura corporativa.

En cuanto a la gestión por competencias, encontramos que se postulan prácticas de selección y planificación de carrera de los empleados, en la perspectiva de sustituir a la antigua plantilla, basados en un estudio de competencias especificados a los distintos cargos,<sup>201</sup> aunque como se trata de que una inmensa mayoría de los cargos están en el front office, las competencias comunes que ha venido buscando el banco desde 1997, son

---

<sup>201</sup> En el 2007 el BBVA reporta una herramienta para la implementación de su propio modelo de selección, denominado "e-preselec", que parte de los perfiles funcionales definidos para cada puesto (BBVA, 2007b).

las competencias relacionales, más específicamente las habilidades para explicar, negociar y convencer, así como disponibilidad, iniciativa, autonomía, capacidad para relacionarse en el trabajo, capacidad para trabajar bajo presión, responsabilidad (Quiñones, 2004a: 459 y 468).

Igualmente la promoción, retención y despido de los empleados se realiza a través de una herramienta de gerencia del recurso humano, como es el de la evaluación de desempeño, que tan sólo introduce desde 1999, pero que hasta el 2004, después de haber realizado un proceso de reducción-sustitución de la plantilla de trabajadores, se efectuará dentro de un plan articulado de gestión por competencias conocido como “plan esmeralda”, con dos instrumentos, conocidos como “evaluación de desempeño individual” (EDI)<sup>202</sup> y “evaluación de desempeño por unidad” (EDU), que se aplica desde entonces anualmente a los empleados individualmente y a los equipos de trabajo o sucursales. Al igual que en el caso de Bancolombia, los empleados antes de percibir estas herramientas como mecanismos para implicar al trabajador en la cultura de la empresa y mejorar el desempeño de forma continua, como pretende el discurso de la gerencia del recurso humano, las han asumido como formas de presión para intensificar el trabajo, bajo la amenaza de que serán despedido si tienen

---

<sup>202</sup> Evaluación que a su vez se desglosa en dos modalidades: evaluación de resultados, que hace referencia al nivel de consecución de los objetivos en un ejercicio, y el resultado de esta evaluación estaría vinculado a la compensación y la remuneración, al menos en el proyecto general del BBVA a nivel mundial, pues en Colombia la única retribución variable que se aplica es en función del cumplimiento de un determinado número de metas que se ubican por encima de las metas básicas fijadas por cargo. Y valoración de competencias, que hace referencia al perfil profesional del empleado. En lo relativo a las habilidades, se valora el nivel de desarrollo alcanzado. En el caso de los conocimientos, se valora el grado de dominio de los conocimientos técnicos que se consideran relevantes para el correcto desempeño de las funciones (BBVA, 2007b).

un mal desempeño (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38). Lo que unido a la concepción de la planificación de la carrera de los empleados que se tiene en este banco a nivel mundial —así como de otros bancos europeos—, inspirado en la corriente predominante de gerencia del recurso humano al respecto, se busca la interrupción de la trayectoria de la carrera profesional. Se plantea la necesidad de enfrentar hasta siete cambios importantes de empleo durante su vida profesional, y se pretende un mayor uso de contratos a corto plazo renovables (Quiñones, 2004a: 257).

Lo anterior contrasta con las expectativas de carrera bancaria que se habían generado en el Banco Ganadero, desde la década de 1970 con la instauración y desarrollo del escalafón, basado en un empleado que ingresaba con formación académica secundaria, y en cargos en lo más bajo del escalafón, y podían ascender a gerentes o jefes de área, a la vez que la escala salarial estaba atada a la carrera dentro de la empresa (formación, experiencia y antigüedad), con prestaciones sociales que anclaban al empleado a la institución, como por ejemplo financiación de hipotecas a bajos intereses y a largo plazo.

La concepción de corto tiempo de permanencia en el banco, en el caso colombiano, se ve favorecida para el BBVA por un mercado laboral para profesionales bastante deprimido, y que al igual que en los casos de Bancolombia y el Banco Popular, es un factor que se coloca a favor de la discrecionalidad del banco en los procesos de selección y control de la mano de obra, dado el proceso subjetivo que enfrenta a los empleados a lo que el sociólogo Fernando Urrea a conceptualizado como uno de los principales sustentadores de la flexibilidad en mercados laborales como el colombiano, el ‘terror del mercado’ (Urrea, 1999), definido por un miedo a terminar desempleado, en el caso de los profesionales jóvenes, en un mercado con sobreoferta de mano de obra altamente calificada.

La circunstancia anotada en el párrafo anterior explica cómo el banco en su política de reducir masivamente sus empleados antiguos y redefinir la plantilla con jóvenes universitarios en la perspectiva de contratarlos por periodos de entre cuatro y cinco años —según el análisis que han hecho los sindicatos, especialmente la UNEB (entrevista No 8 y 9)—,<sup>203</sup> va en contravía con la tesis bravermaniana de descualificación de la fuerza de trabajo con los procesos de automatización, y con ello un mayor control sobre ella. La automatización en la banca ha ido aparejada con una cualificación de los empleados, en la perspectiva de que se ha dado una revalorización del empleado, y con ello las habilidades para vender productos y tener un conocimiento de todo aquello que los hace atractivos. Sin embargo, no se trata de una profesionalidad del empleado bancario, en el sentido rígido del término, pues la gestión por competencias que implementa el banco, entiende al profesional del mercado laboral colombiano, como un trabajador con una mayor versatilidad que el antiguo trabajador con expectativas de hacer un carrera bancaria, basado en el dominio de una función específica en el banco. El trabajador que

---

<sup>203</sup> Al respecto transcribimos un aparte con un dirigente de la UNEB: “El perfil de los trabajadores ahora es el perfil de una persona joven que esté dispuesta a darle todo al banco, que como ahora que sí tienen que ir a cobrar cartera, tienen que ir a cobrar desde el teléfono de la casa los sábados y domingos. Gente que tiende en su hora de almuerzo a quedarse en la misma oficina para hacer las llamadas y cobrar cartera. Es gente que tiene que dar toda su vida al banco. En una reunión, que tuvimos en la unificación de Granahorrar y el BBVA, el mismo presidente del banco nos decía que la gente joven se imponía, que los jóvenes eran el futuro y Granahorrar está lleno de jóvenes... Entonces es un personal de alta rotación. Los jóvenes son personal de alta rotación porque los jóvenes llegan en otra tónica. No como nosotros que llegamos y esperamos el crédito de vivienda, y viviendo a los once años que estudiamos con el banco y que prácticamente nos quedamos anquilosados en el banco, nunca buscamos otra oportunidad sino que nos quedamos hasta que nos dijeron chao” (entrevista N° 8).

desde 1997 está buscando el banco tendría una mayor versatilidad ocupacional, y su formación dentro de la institución —en congruencia con los parámetros definidos para esta empresa transnacional— estaría definida por la adquisición de las competencias necesarias y el desprendimiento de las excedentarias (Quiñones, 2004a: 252). O, en términos del propio BBVA, en un contraste permanente entre los perfiles funcionales y los perfiles profesionales, como lineamiento clave de la gestión por competencias (BBVA, 2007b). Lo que, si bien no significa una descualificación del perfil del trabajador bancario, sí limita la cualificación a la definición que el banco hace de esta en función de las necesidades del mercado de productos de la entidad, mediado por el concepto de competencias. A su vez el empleado puede tender a autopromover su carrera profesional fuera del banco, dado de que éste no le brinda posibilidades de estabilidad laboral. Lo que es diferente al planteamiento de descualificación funcional para referirse al fenómeno descrito por la socióloga Mariela Quiñones, en su estudio sobre el BBVA en Uruguay (Quiñones, 2004a: 253), que trata más bien sobre una flexibilización de la cualificación de acuerdo a la lectura que se hace del mercado.

Según los datos de la UNEB sobre los empleados del BBVA en 2006, éstos tenían un promedio de antigüedad de 5 años<sup>204</sup> (entrevista N° 9), muy inferior a los promedios de antigüedad para ese mismo en Bancolombia (diez años) y el Banco Popular (catorce). Ese promedio podría ser aún menor si no hubiera habido una serie de trabajadores antiguos que apoyados en el sindicato, y en la cláusula de estabilidad que se ha logrado

---

<sup>204</sup> Aunque el BBVA Colombia no accedió a suministrarnos los datos sociodemográficos de los empleados del banco en Colombia, podemos deducirlos de acuerdo al informe publicado en la página web del grupo BBVA a nivel global titulado “BBVA y sus empleados, informe 2006”, en el que se afirma que el promedio de antigüedad de los empleados en España de 17,5 años, y en América de 9,4 años (BBVA, 2007b).

mantener para trabajadores antiguos, hubieran rehusado las ofertas de retiro anticipado del banco. De ahí también el ataque (que veremos en el aparte dedicado a las relaciones laborales) que ha realizado el banco, negociación tras negociación sobre dicha cláusula de la convención colectiva de trabajo.

Otra práctica de gerencia del recurso humano que se viene aplicando en el banco desde 1997, es el de bonificaciones por rendimiento, basado en la asignación de metas comerciales, que se asignan por empleado y sucursal (o área para los empleados del staff administrativo), y se otorga anualmente de acuerdo al rebasamiento de las metas básicas del cargo, y de que la unidad en que está ubicado el empleado haya cumplido sus metas básicas asignadas o las haya excedido,<sup>205</sup> punto en el que se diferencia con Bancolombia que no correlaciona las metas de los empleados individualmente considerados y la de las sucursales o áreas. En el BBVA la ‘retribución variable’, se ha entrecruzado con un código de la cultura corporativa, donde los empleados que no acceden a extender sus jornadas para cumplir con metas excedentarias a las básicas, son calificados negativamente en las evaluaciones de desempeño (entrevista N° 9), lo que convierte una opción voluntaria, en un instrumento de control, intensificación del trabajo y discriminación de los trabajadores entre los comprometidos con los empresa y los que no lo están.

A partir del ‘plan esmeralda’ desde 2004 las metas comerciales y de operación, se han plasmado en planes de desarrollo individual (seguimiento a través de las evaluaciones de desempeño). Con este nuevo sistema de recompensas, como en Bancolombia, se introduce otra forma

---

<sup>205</sup> Jesús Frej, “BBVA recompensa la creación de valor con su política retributiva”, *Revista Adelante* (revista trimestral de circulación interna del BBVA Colombia), N° 10, julio de 2006, Bogotá, BBVA, p. 36-39.

de flexibilidad funcional, la flexibilidad salarial, que cabe leer en la perspectiva de la gerencia del recurso humano como una orientación del banco hacia métodos más individualizados de determinación de salarios, con el propósito de vincular la remuneración del empleado al derrotero de la organización. Con esta práctica en el banco habrá una clara tendencia a prolongar la jornada de trabajo, con una desterritorialización del trabajo de los asesores comerciales, que ahora se desplazan hacia donde el cliente los requiera, para asesorarlo y venderle nuevos productos, sin recibir una compensación por transporte para realizar esos desplazamientos. Estas son formas de flexibilidad funcional, como la desterritorialización creciente de las funciones comerciales y la flexibilidad implícita de la jornada, basado en la competencia laboral de la disposición, y en los mismos términos en que lo hemos ya plasmado en el análisis de Bancolombia, donde el banco oculta la extensión de la jornada de trabajo, bajo el mecanismo de elusión, que es la gestión del trabajo a través de metas comerciales, toda vez que los trabajadores terminan por llevarse el trabajo para la casa (entrevista N° 8). Cabría anotar acá, que el banco no ha implementado en toda su extensión esta forma de flexibilidad salarial en su filial en Colombia, pues según la propuesta del BBVA a nivel mundial, también en la “retribución variable de cada profesional tienen un peso importante los indicadores de satisfacción del cliente y el comportamiento de acuerdo con los principios de la cultura corporativa, incluyendo el compromiso con la responsabilidad corporativa” (BBVA, 2007b).

Como en Bancolombia la flexibilidad salarial, ha generado una gran competencia entre los empleados por los clientes (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38), sobre la base que los trabajadores buscan no sólo ganar más por vía de ventas, sino también para ‘salvar el pellejo’ (entrevista N° 8), frente a la amenaza de ser señalado de no estar comprometido con el banco y poner con ello en peligro el empleo mismo. Lo que ha impedido

introducir en su carácter participativo y cooperativo la propuesta del banco de trabajo en equipo en las sucursales, al entrar en contradicción con la individualización de la gestión de las metas comerciales. Pese a esto el BBVA ha planteado para el 2003 el proyecto de “pasión por las personas”, que en su planteamiento trata de armonizar los dos niveles de la gestión comercial, la individual con el rotulo de “pasión por ti” y la de equipo con el de “pasión por el equipo”,<sup>206</sup> pero terminando por definirse en la realidad de las sucursales en una recarga de responsabilidades por las metas comerciales en el gerente de sucursal, quien presionado por esta situación transmite, en muchos casos, su responsabilidad en forma de acoso laboral a sus subalternos (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38). De esta forma la búsqueda de liderazgo de los equipos de trabajo a través de los gerentes de sucursal que pretende el banco, se ha encontrado con un límite en el ambiente de abierta rivalidad que la “retribución variable” ha generado en las oficinas, en lo que el BBVA Colombia se asemeja al caso de Bancolombia. Aunque existe una añoranza por parte de los trabajadores antiguos del ambiente de trabajo que existía antes de la

---

<sup>206</sup> De acuerdo a un informe publicado en 2007: “El proyecto Pasión por las Personas tiene como objetivo incrementar la satisfacción de clientes y empleados de todo el Grupo. Es un proyecto construido de abajo a arriba, en el que las sugerencias de mejora son elaboradas con las opiniones y conclusiones que tanto clientes como empleados han aportado. Dos de las líneas de actuación de este proyecto se dirigen a empleados:

- Pasión por Ti: dirigida a mejorar el bienestar profesional y personal de los empleados, con el objetivo de hacer de BBVA un mejor lugar para trabajar. Los programas de pasión por Ti son la respuesta del Grupo a los compromisos con los empleados recogidos en La Experiencia BBVA. Marcan los focos de atención sobre los que van a girar los planes corporativos y de cada unidad.
- Pasión por el Equipo: dirigida a mejorar la comunicación y la coordinación, con el objetivo de incrementar los niveles de servicio interno y crear valor” (BBVA, 2007b)



entrada de los españoles como accionistas, más relajado, con compañerismo, solidaridad con los trabajadores que se atrasaban en sus tareas, y una actitud de compromiso con la empresa para trabajar en horas extras, o sábados y domingos cuando así se requería (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38). Incluso entre el 13 y el 14 de agosto de 1998 se va a producir un paro por el aumento de la jornada laboral a raíz de la reducción de la plantilla de personal,<sup>207</sup> donde los sindicatos trataron de movilizar a los trabajadores frente al malestar generado por la reestructuración aun entre los trabajadores de más reciente ingreso, pero sin que este hecho fuese significativo para forzar al banco a negociar los términos en que se estaba desarrollando ésta.

Otra forma de flexibilidad funcional que ha introducido el banco desde 1997, es la de la rotación entre sucursales de los empleados cada tanto tiempo, según le plantea el banco a los empleados, para que no se incuben malos hábitos, en especial relacionados con la seguridad (entrevista N° 9), lo que relaciona la flexibilidad con la desconfianza hacia el trabajador, generando un foco de tensión entre el banco y el empleado, en una doble vía, al no sentir el empleado una completa confianza por parte del banco teniendo en cuenta los ‘sacrificios’ asumidos en términos de tiempos extras para cumplir metas y, de otro lado, en el desmejoramiento de la calidad de vida, pues en muchas ocasiones se aleja mucho al empleado de su lugar de residencia (entrevista N° 9).

Al tiempo que se van implementando la gestión por competencias y el sistema de retribución variable, el banco intensifica comunicaciones que aspiran a crear una relación mucho más cercana, sensible y directa entre la dirección y los empleados. Práctica de gerencia del recurso humano que en este banco se entrecruzarán con una disputa por ‘ganar al cliente

---

<sup>207</sup> Datos de la base de luchas laborales del Cinep.

interno' (el empleado) frente a los sindicatos —que abordaremos en el siguiente aparte— y también el proceso de formación de los empleados tanto en los aspectos propios de los cargos como en la cultura corporativa.

Con el espectro de los medios de comunicación utilizados por el banco hacia los empleados como periódicos, videos, programas on-line de la compañía, sesiones de información, foros de discusión, grupos de empleados centrados en un tema y cursos, que a su vez son retroalimentados por sondeos de la actitud de los empleados en los cursos, estudios de clima laboral y programas de sugerencias de los empleados,<sup>208</sup> el banco busca realizar una formación en recursos humanos vinculada a la reestructuración y adecuación permanente al mercado bancario, desarrollando competencias individuales de los empleados, que con el plan esmeralda desde el 2004 se articula al conjunto del plan de gestión por competencias en la medida en que se planea el desarrollo profesional de cada empleado, a partir de la valoración de competencias. Además, el empleado debe hacerse responsable de su propia adecuación a lo que el banco quiere de su puesto, invitándolo a que consulte en intranet el perfil requerido para cada uno de ellos (BBVA, 2007b), toda vez que están sujetos a cambios de acuerdo a la forma en que el banco enfrente las

---

<sup>208</sup> Al respecto de los canales corporativos de comunicación interna, el banco reporta para 2006, como los más importantes: “Buenos días” boletín diario con consideraciones de interés general sobre el desenvolvimiento del banco; “Informe de actividad” boletín mensual que contiene los logros y experiencias más relevantes de cada área; “Canal BBVA” boletín con datos económicos, campañas o proyectos del banco; “Carrusel” boletín concebido para las noticias propias de las áreas; “Portal del empleado”; “Servicio de Atención al Empleado” medio para atender, vía intranet, teléfono o correo electrónico, las dudas y reclamaciones de los empleados”; “Revista Adelante” trimestral, donde se exponen los proyectos estratégicos en detalle, se repasan los hechos más noticiables de los últimos meses y se describen distintas funciones o áreas (BBVA, 2007b).

modificaciones en el mercado, sacando nuevos productos, flexibilidad de la cualificación que se ha intensificado especialmente desde el 2000 y que genera altos grados de incertidumbre y malestar entre los empleados (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37).

Los tres ejes básicos que sustentan la formación corporativa en el BBVA a nivel mundial y aplicable a Colombia, son:

La formación gerencial: tiene por objetivo la transmisión de la estrategia corporativa y de la cultura de la empresa y desarrollo de las capacidades gerenciales de los directivos; la formación técnica: se orienta a dar respuesta a las necesidades de las áreas, a la consecución de sus objetivos de negocio y calidad de servicio; la formación individual: busca actualizar y reforzar las capacidades de las personas para su mejor desempeño y desarrollo profesional (Quiñones, 2004a: 306).

Estos ejes articulan los distintos contenidos y objetivos de formación y se ofrecen a los distintos empleados de acuerdo a los planes de desarrollo individuales, a través de tres canales: presencial, a distancia y por medio de internet (BBVA, 2007b). Y que para el año 2001 en Colombia se tradujeron según balance y proyección hecho por el mismo banco en:

Un recurso humano mejor preparado para afrontar los retos que impone la banca moderna. Recursos humanos jugó además un papel protagónico como el control de costos, racionalización de plantilla y reordenamiento de la red de oficinas... Este año, los retos estarán orientados hacia programas de sensibilización y de mejora de la calidad de atención al cliente, racionalización de la plantilla... apoyo continuo al negocio con programas de formación técnica/producto y el fortalecimiento del proceso de comunicación interna.<sup>209</sup>

La formación ofrecida por el banco es reconocida como de “muy amplia en contenidos relacionados con las funciones” por parte de los empleados en

---

<sup>209</sup> *Revista Crónica*, publicación interna del Grupo BBVA, N° 4, marzo de 2001.

general —a pesar de que los empleados reclaman no haber sido capacitados para asumir las funciones comerciales—, pero es juzgada como demasiado recargada sobre el trabajador, pues ésta se canaliza en lo fundamental a través del intranet, y el empleado tiene que acceder a ella durante su estadía en las oficinas, lo que contribuye a alargar su jornada laboral sin que haya ningún reconocimiento de horas extras por esto (entrevista N° 9), y por esta vía se presenta otra forma de flexibilidad funcional implícita, de flexibilidad de la jornada laboral.

A su vez el banco ha procurado a través de sus distintos medios de comunicación implantar la cultura corporativa diseñada para todas sus filiales.<sup>210</sup> Los trabajadores tanto antiguos como nuevos no tienen un alto sentido de pertenencia al banco, tal y como se ha presentado en Bancolombia, ya que se sienten desalentados para asumir un compromiso activo con la empresa (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38), debido al panorama de inestabilidad laboral sobre el que sustenta la gestión de la mano de obra, la individualización en la gestión por competencias, el autocontrol del trabajador presionado por el riesgo permanente de ser mal evaluado y perder el empleo, a la vez que se le descarga el control del cliente, tanto al ‘incógnito’, como al concreto que se le exige por la calidad

---

<sup>210</sup> Basado al menos formalmente en siete principios como los que se leen en carteles de sus oficinas, y que se encuentran codificados en el Código de conducta del grupo BBVA (BBVA, 2003) y en la visión, identidad y principios corporativos (BBVA, 2007a): “BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas:

1. El cliente centro de nuestro negocio.
2. Creación de valor para nuestros accionistas.
3. Un equipo generador de valor.
4. Un estilo de gestión generador de entusiasmo.
5. Ética e integridad personal y profesional.
6. Innovación.
7. Responsabilidad social para el desarrollo.”

del servicio y los problemas que se puedan presentar con éste. Todo esto se da como un respuesta del empleado a los esfuerzos que hace el banco por medio de un relacionamiento con las familias, con campañas de motivación a los trabajadores (a través de documentos y pequeños regalos con los emblemas del banco), buscando con ello acercarse más a éstos y ganarlos para la cultura corporativa. Frente a estas modalidades los sindicatos estuvieron pasivos (entrevista N° 9).

Las prácticas de gerencia del recurso humano apuntan a generar identidad entre los empleados, pues tal como ha observado Claude Dubar, en los programas de gestión por competencias late la construcción de un nuevo patrón de identidad, que reconoce y valora el trabajo en relación a la capacidad de adaptación de trabajador —considerado individualmente— a la flexibilidad del trabajo en sus diferentes formas (Dubar, 1996). Pero la inestabilidad laboral que se vive en el BBVA Colombia se interpone en el camino hacia una participación activa de los empleados de la cultura corporativa, pues los empleados no perciben a la empresa como garante de su futuro, y el mercado laboral colombiano genera temores respecto a la valoración haya podido lograr un empleado, además el banco “desecha” a los trabajadores con más de 35 años de edad (entrevistas N° 9, 10, 37 y 38). De esta forma el programa de gerencia del recurso humano entra en contradicción con la subjetividad de los empleados tanto antiguos, como con los que se seleccionaron con base en la gestión por competencias. Y pese a esto el banco a una década de reestructuración concibe que el principal obstáculo para el desenvolvimiento de su programa reestructurador se encuentra en las rigideces que en las relaciones laborales significa la existencia de los tres sindicatos y una convención que no permite un total despliegue de los objetivos flexibilizadores del banco.

Al tratarse de una transnacional, también es válido plantear el problema de la convergencia o la divergencia de la configuración sociotécnica del BBVA. Al respecto la investigadora uruguaya Mariela Quiñones en una investigación titulada *Globalización de las relaciones laborales en el sector financiero: de la problemática de la difusión a la comunicación*, que tiene como objeto de estudio el caso de la implantación del BBVA en Uruguay, nos aporta una primera tentativa de respuesta al respecto, aunque la investigadora decide dejar de lado el debate de la convergencia y la divergencia,<sup>211</sup> su opción por buscar desde el constructivismo social de Niklas Luhmann, el cómo se desenvuelven los intentos de implantar las políticas de reestructuración de las matrices de la transnacional en su filiales. Desde su enfoque luhmanniano desplaza la acción como unidad de análisis hacia la comunicación. De esta forma analiza la tensión global-local como un proceso donde fluyen los sentidos, construyendo una semántica susceptible de ser captada como construcción histórica de un mundo que tiene la posibilidad de orientar sus comunicaciones, observarse a sí mismo y establecer límites (de sentido) de la realidad, es decir de flexibilidad. En esta perspectiva teórica los actores pertenecen a un sistema social en la medida que aceptan determinadas expectativas de sentido. Encontrando que lo local se convierte en interpretación de los códigos de comunicación de lo global, y suelen producirse desanclajes: desconexiones del tiempo-espacio y mecanismos que habrían reforzado las conexiones entre procesos y acontecimientos sociales muy lejanos apoyándose en el uso de ‘señales simbólicas’ (Quiñones, 2004a: 71). Y

---

<sup>211</sup> Pues considera que este es un debate entre extremos y causales, bajo las distintas formas que se presentan: centralización-descentralización; efecto organizacional-efecto societal; homogenización-heterogenización; carácter fuertemente estructural de lo global frente a dinámicas que imprimen los actores; epistemología realista y cientificista de cara a la hermenéutica; estudios estructurales versus estudios culturales (2004a: 17s, 21, 44s, y 2004b: 296).

aunque coincidimos con esta autora en que los sujetos desde lo local las presiones globales, en este caso de la misma compañía, nos distanciamos de ella porque vemos que en este enfoque los sistemas de sentido son anteriores al sujeto (2004a: 81) y a la interacción entre los sujetos de las relaciones laborales, como en las tesis estructuralistas y culturalistas, por lo que no es extraño que por una vía sofisticada, Quiñones incurra en la tesis de la convergencia sólo moderada por el hecho de que a ésta se llega por la comunicación de códigos en doble vía entre la matriz y la filial.

### ***7.2.2 Ante el obstáculo para la reestructuración de las relaciones laborales heredadas, viraje en la estrategia del banco frente a los sindicatos***

En el periodo de reestructuración tras la adquisición de acciones por el BBV hasta 2006, no se presentan cambios en la convención colectiva más allá de los montos económicos de los beneficios pactados, esto muy a pesar del banco, que ha buscado desde 1995<sup>212</sup> desmontar puntos convencionales tales como:

- La acción de reintegro por despidos sin justa causa para empleados con diez años ó más de vinculación al banco.
- Préstamo para estudios sin limitaciones de matrícula, universidad o tipo de profesión a estudiar.
- En el punto de auxilio óptico, el banco busca eliminar la discrecionalidad que tiene el empleado para elegir el especialista que le realiza los exámenes.
- Incidencias prestacionales de primas extralegales de la convención.

---

<sup>212</sup> Incluso antes de la adquisición del Banco Ganadero por el BBV, en ese momento para hacer más atractiva la venta para los inversionistas.

- Créditos de vivienda, en lo referente a los gastos notariales cada que se aprueba un crédito de vivienda.
- Campo de aplicación de la convención, pues cobija al conjunto de los empleados hasta abril de 2006.

Sin embargo, la confrontación entre el banco y los sindicatos además de las tradicionales y normadas negociaciones colectivas, se van a trasladar a los tribunales laborales, en una suerte de judicialización de las relaciones laborales. Además como parte de las prácticas de gerencia del recurso humano en las sucursales, una disputa entre banco y sindicatos, por ganar a los empleados ya para la cultura corporativa, ya para las luchas por derechos laborales. También tras la compra en 2005 del Banco Granahorrar por el BBVA Colombia, y la fusión-absorción de los dos bancos en el 2006, el BBVA adopta el pacto colectivo precedente de Granahorrar, dado de que entre los tres sindicatos no afilian a la tercera parte de los empleados de un banco —que tras la fusión había crecido en número de trabajadores— exigidos por el Código Sustantivo del Trabajo colombiano para que la convención colectiva aplique para todos los empleados.

El incremento de la confrontación entre bancos y sindicatos va a estar motivado en buena parte por el accionar de la administración del banco tras la adquisición accionaria de los españoles en 1996. Desde ese año se hará la evaluación de la anterior administración del banco, y se la calificará de indulgente con los sindicatos.

Para la administración del BBV en el Banco Ganadero se había dejado crecer el poder de los sindicatos, impidiendo la implementación de la nueva política de gestión de la mano de obra que traía el banco inspirada en la gerencia del recurso humano. En materia laboral el pasado del Banco



Ganadero era visto como de ‘indulgente’ e ‘indiferente’, especialmente en el ámbito de la contratación colectiva, caracterizada por la alta confrontación en periodos de negociación colectiva, con duración excesiva, de hasta dos meses, y firma de la convención en etapa de limbo<sup>213</sup> o pre-huelga. Frente a lo cual se diseña una estrategia, cimentada en dar el paso de la confrontación con los sindicatos, a la competencias por los ‘clientes internos’ (los empleados), para seducirlos con liderazgo, entendido como conocimiento, acercamiento y comunicación con los empleados, buscando conquistar “el corazón, el cerebro y la manualidad” de éstos en competencia con los sindicatos, en algo que ellos denominan ‘mercadeo social’. Esto en tanto que perciben que los sindicatos hacen lo mismo de tiempo atrás, pero recurriendo a prácticas como “la lucha, la queja, el conflicto, la huelga” (entrevista N° 36).

En la competencia por el ‘mercado social’, que representa a los empleados del banco, la administración no sólo busca ganar la hegemonía cultural frente a los sindicatos, sino además comprometer a éstos con los valores y objetivos del BBVA, no sin creer que los sindicatos como forma de organización han perdido representación, capacidad de interpretación de las necesidades y expectativas de los trabajadores, especialmente de las nuevas generaciones (entrevista N° 36), que son a los que le interesa conformar la fuerza laboral. De esta forma aunque afirmando el respeto al derecho de asociación de los trabajadores, el banco coloca al centro de la reestructuración productiva emprendida en 1997 la disputa con los sindicatos por la hegemonía cultural de los empleados en sus puestos de trabajo. La anterior iniciativa del banco corre pareja a querellas ante la justicia laboral por la interpretación de derechos contemplados en la

---

<sup>213</sup> Etapa denominada así en la cultura de negociación colectiva colombiana, que se encuentra entre el final de la etapa de arreglo directo y la votación o realización de la huelga o el llamado a tribunal de arbitramento

convención, o para debilitar a los sindicatos, entablando demandas contra dirigentes sindicales, orientadas a poder levantarles el fuero sindical y así despedirlos.

En cuanto a los sindicatos, estos se transforman en el periodo fundamentalmente en el caso de la ACEB y la UNEB en su composición política. En la ACEB a comienzos de este periodo se produce un importante desprendimiento de afiliados que van a ingresar a la UNEB en 1997, calculado en 1.550 sindicalizados (150 de Bancafe, 400 del BBV-Banco Ganadero, 700 del Banco de Bogotá y 300 del Banco Santander), que representaban el 9,6% de los 11.973 afiliados por ese entonces. Las diferencias que dan origen a dicha disidencia son de orden político al interior del MOIR. Este partido, que controlaba para entonces al sindicato, fue el origen de la disidencia sindical. Tras la muerte de su secretario general, Francisco Mosquera en 1994, se encontraba en una disputa entre tendencias, y para 1995 se debatía entre hacer oposición al presidente Ernesto Samper o buscar espacios de concertación con él. Los partidarios de concertar con el gobierno de Samper, veían en su programa de “salto social” y la propuesta de concertación tripartita de la política laboral denominado “pacto social”, la posibilidad de parar el conjunto de reformas neoliberales que desde el gobierno de César Gaviria (1990-1994) se venían implementando en el país. Esta posición mayoritaria en el MOIR, también se impuso en la CGTD, central a la que estaba afiliada la ACEB, y apoyara y participara en el pacto social en tanto duró, 1995 y 1996.<sup>214</sup> Del lado de los que se oponían a Samper dentro del MOIR, se ubicaba un sector que al

---

<sup>214</sup> Debido a la pérdida de legitimidad del presidente para liderar este proceso, con motivo del ya mencionado “proceso 8.000”, esta instancia de concertación pierde el respaldo estatal necesario para comprometer a los empresarios con programas sectoriales de competitividad y productividad, respeto de los derechos laborales, propuestos desde el gobierno, y era avalado por las tres centrales obreras.

interior de la ACEB era mayoritario, y que señalaba que Samper era una ‘agente del imperialismo’ sobre la base de que éste impulsaba el acuerdo de libre comercio de las Américas, (ALCA) y que concertar con él significaba hacerle el juego al imperialismo, enemigo central desde la concepción del MOIR.

El debate concluye con la expulsión de varios dirigentes sindicales del MOIR, y entre ellos, directivos de la ACEB, al igual de que se expulsa a Iván Toro, líder de la línea sindical del MOIR antisamperista, de la CGTD. Ello ocasiona la disidencia de la corriente antisamperista del MOIR, y la conformación del agrupamiento denominado “MOIR Línea Francisco Mosquera”, que convivirá al interior de la ACEB, sólo unos meses, con los líderes sindicales del MOIR mayoritario, que deciden afiliarse con sus seguidores a la UNEB.

A su vez en 1998 el MOIR mayoritario se divide en dos tendencias que se disputarán el nombre de la organización política, siendo el sector minoritario el que predomine entre los afiliados que se habían integrado en la UNEB en 1997, y que desde 1999 se hacen conocer como Partido del Trabajo de Colombia (PTC).

La línea Francisco Mosquera después de la ruptura con el MOIR mayoritario, se comporta más afecta a un acuerdo con el partido liberal, y será decisiva en la afiliación en 1998 de la ACEB a la central obrera orientada por el Partido Liberal, la Confederación Colombiana de Trabajadores (CTC). No ve posibilidades de fusión con la UNEB, y tampoco de pasar a afiliarse a la CUT, mientras que el PTC considera que es el momento para buscar la unidad en lo político con otros sectores de izquierda, y en lo sindical con la central clasista para enfrentar las políticas neoliberales, que veían que no eran liderados desde la CTC.

El discurso de justificación de la ACEB desde entonces para no unirse en un solo sindicato de industria con la UNEB —y así enfrentar la ola de fusiones, privatizaciones y liquidaciones que especialmente se presentan desde mediados de 1990—, es el de que en la UNEB concurren muchas fuerzas políticas dificultando la construcción de una estrategia coherente, mientras que en la ACEB existe un sola organización política (entrevista N° 37). Y además especialmente desde 2005 tras la negociación colectiva en el Banco Popular, se argumenta en contra de la UNEB el hecho de que la ACEB lucha por la preservación de la integridad de las convenciones, a diferencia de lo pasado con la convención del Banco Popular, donde se negociaron de forma diferenciada beneficios para los trabajadores temporales, con el objetivo de que un buen número de éstos pasara a tener contrato a término indefinido.

A nivel internacional la ACEB se afilia en este periodo a la Union Network Intenational, (UNI), donde se agrupan sindicatos de los servicios, y entre ellos los bancarios, y establece relaciones con sindicatos del Banco Santander y del BBVA, donde genera campañas de denuncia sobre violaciones a derechos laborales en el banco en Colombia. Y esto acorde con su visión negativa sobre la entrada de capital español en el Banco Ganadero (entrevista N° 37), pues hace parte del reposicionamiento del imperialismo español en América Latina, de acuerdo a los parámetros de análisis de este sindicato.

Por su parte en la UNEB para el caso del BBVA se va a presentar un cambio al ingresar el importante contingente procedente de la ACEB, 400 afiliados que se suman a los 300 ya existentes. Se fortalece de esta manera su presencia en el banco y en su relación con los otros dos sindicatos, en términos políticos la dirección del comité de empresa en el BBVA se encuentra distribuida entre Presentes por el Socialismo y el PTC, que

desde finales de la década de 1990 se abrió a realizar alianzas con sectores de la izquierda democrática, participó en el 2003 en la conformación del PDI, y luego en la del PDA. Con esa conformación política de su dirección, la lectura que hará de la reestructuración del banco pasará por enfrentar una 'lucha ideológica' entre el banco y los sindicatos, donde se percibe que el banco implementa sus nuevas políticas administrativas de personal, con actitudes de arrogancia y unilateralidad. 'Lucha ideológica' que el banco no sólo realiza en las oficinas, sino también en programas dirigidos a la familia, y al 'desarrollo espiritual de los trabajadores', dirigidos a la interiorización de la cultura corporativa del banco (entrevista N° 9). Con esta lectura el sindicato crea un contradiscurso que denuncia la forma en que se elude el cumplimiento de derechos laborales por parte del banco, y de paso amplía la afiliación entre trabajadores inconformes con la intensificación del trabajo y desilusionados por la imposibilidad de realizar carrera bancaria.

Como la ACEB busca aliados internacionales para realizar campañas de denuncia sobre violaciones a derechos laborales, y aunque no se afilian a la UNI, sí pertenecen a la red iberoamericana de sindicatos del BBVA. En la concepción del sindicato sobre los nuevos dueños, pesa mucho la afirmación de que éstos "no vienen con una concepción de compromiso con el país" (entrevistas N° 8, 9 y 10), toda vez que el banco había nacido y se había desenvuelto hasta la entrada del BBV como un banco de fomento de la ganadería, y con amplia presencia en ciudades intermedias, cumpliendo un papel en el desarrollo de ese sector. En esta nueva etapa del sindicato se reafirma su clasismo de concertación, toda vez que la concepción de las organizaciones políticas que lideran el sindicato sigue coincidiendo con una concepción leninista del sindicato (De la Garza, 2001b: 254), pero buscando la concertación aunque en un campo de

relaciones laborales caracterizado por una gran pugnacidad con la empresa.

Por su parte Sintrabbva en este período se mantiene como sindicato apolítico y de negocios, sin pretensiones de fusionarse con alguno de los dos sindicatos de industria existentes en el BBVA. Se percibían como un sindicato que no mezcla la actividad sindical y la política, el centro de su reflexión, deliberación y acción es la defensa de la convención colectiva, en relación a la negociación colectiva cada dos años, y en la cotidianidad, no permitir que se viole lo convenido.

Al momento de la entrada del capital español en 1996 bajo la forma de compra de acciones por el BBV, Sintrabbva a diferencia de la ACEB y la UNEB, juzga esto como una inversión favorable para la modernización del banco y el desarrollo del país, además que no le coloca objeción al cambio de banca de fomento a banca comercial. Y ha recibido muy bien la cultura corporativa del banco, por considerarla modernizadora (entrevista N° 38). Sin embargo considera que el banco actúa con doble moral con respecto a las relaciones laborales, pues una cosa es la que dice y otra es la que aplica (entrevista N° 38), y se ha visto en la necesidad de defender la convención por medio de confrontaciones con el banco y la precisión de alianzas con los otros dos sindicatos.

Tras hacer la anterior presentación de los tres sindicatos en el periodo, podremos decir que la ACEB pese a sus planteamientos de izquierda en busca de diferenciaciones con la UNEB, se acerca a la caracterización de un sindicato de negocios con instrumentación política de la organización gremial, incluso al punto de que la sede del MOIR línea Francisco Mosquera es la misma de la ACEB. En el caso de la UNEB, se perfila con mayor claridad, en el comité de empresa del BBVA, como sindicato clasista pero circunscrito aún en sus reivindicaciones al ámbito de la circulación. Y

Sintrabbva se mantiene como un sindicato de negocios. Lo que en la acción conjunta de los tres sindicatos ha dado como resultado una acción sindical dentro del BBVA Colombia basado en reivindicaciones propias del sindicalismo de circulación.

El cambio de las relaciones entre el banco y los sindicatos se articula con la reestructuración, y es así como desde 1997 la unidad de recursos humanos se traza una estrategia, a través de la cual se busca bajar los niveles de tensión en las relaciones con los sindicatos, que incluso pudiera llegar a significar en el mediano plazo cooperación y compromiso del sindicato con los objetivos y valores de la empresa. Entre 1997 y 2004 esta unidad manifiesta haber seguido una línea de comportamiento orientada al reconocimiento y respeto de las organizaciones sindicales, así como a la generación de canales de diálogo para la resolución de problemas y conflictos laborales más allá de los propios de la negociación de la convención colectiva. Y al evaluar este periodo se plantea desde la administración del banco una reducción del nivel de confrontación con los sindicatos (entrevista N° 36). Pese a esto también desde esta misma dependencia se plantea una judicialización de las relaciones laborales, al pasar de 75 procesos en 1995 entre los empleados y la empresa, a 320 en el 2007, como consecuencia de, según el banco: las demandas de empleados despedidos, cuando en algunos casos se niegan a negociar el retiro anticipado con el banco;<sup>215</sup> algunos líderes sindicales realizan indebidamente agitación sindical en las oficinas obstaculizando el trabajo; o amparados en el fuero sindical incluso cometen ilícitos relacionados con sus funciones en el banco (entrevista N° 36); o denuncias que el banco establece por injuria y calumnia de un dirigente sindical hacia gerentes o

---

<sup>215</sup> Según Jana Silverman se trata de unos 250 casos, que según esta investigadora fueron despedidos sin justa causa (Silverman, 2006).

directivos del banco (Silverman, 2006). Este paradójico balance del banco, al menos en relación a lo que ellos consideran el subperiodo de 1997 a 2004, revela contradicciones en la estrategia frente a los sindicatos de parte del banco, que se van expresar más claramente entre el 2004 y el 2006.

Por su parte los sindicatos observan cómo en las negociaciones de las convenciones colectivas de 1998-1999, 2000-2001 y 2002-2003, el banco revisa puntos neurálgicos, como los mencionados más arriba. Durante esas negociaciones las organizaciones sindicales realizaron algunas protestas en contra del banco, conocidas como ‘mítines’, o presión a las demandas de los sindicatos (Silverman, 2006), y el banco por su parte implementó una estrategia de comunicación con los empleados donde a través de volantes les recordaba el carácter ilegal de los ceses de actividad en los bancos, así como también, a través de los gerentes y subgerentes de sucursales, orientaba a los empleados para que informarán sobre las actividades de los dirigentes sindicales cuando iban a las oficinas (entrevista N° 9). Acciones de ambos actores que se correspondían a una disputa permanente por el consentimiento de sus respectivas iniciativas entre los empleados.

Además de que está de por medio el proceso masivo de negociación individual del retiro de empleados antiguos —muchos de ellos afiliados al sindicato—, y a la judicialización de líderes sindicales bajo la acusación de obstaculizar el trabajo en las oficinas, que según los sindicatos se realiza porque éstos ejercen el derecho de informar a los empleados en las oficinas (entrevistas N° 9 y 37); o, en la acusación a dirigentes sindicales o empleados por ilícitos, en especial a la ACEB, que en realidad son errores propios de la actividad bancaria, y los judicializa bajo el parámetro de



fraudes del sindicato, con el fin de levantar fueros sindicales (entrevista N° 38).

Las tensiones entre el banco y los sindicatos aunque se contienen en su escalamiento entre 1997 y 2004, y no significan escalonamiento de conflictos, sí plantean un conflicto latente que podríamos denominar de empate negativo, pues de un lado los sindicatos mantienen sin revisión la convención colectiva y los porcentajes de afiliación suficientes para la aplicación de aquella al conjunto de los empleados, pues mientras que en 1998 entre los tres sindicatos afiliaban al 41% de los 6,600 empleados,<sup>216</sup> y en el 2004, de los 4.562, los sindicalizados ascendían al 33,9%,<sup>217</sup> apenas 0,9% por encima del tercio de los empleados exigido por el Código Sustantivo del Trabajo colombiano para que la convención negociada por los sindicatos beneficiara al conjunto de los empleados. Pero todo esto a cuenta de haber visto menguada su capacidad de acción en las oficinas, dada la disminución de su membresía: la intensificación del trabajo en las sucursales, así como en los otros casos estudiados ha significado una reducción de las posibilidades de la agitación de las tesis de los sindicatos en los lugares de trabajo, puesto que los empleados no tienen tiempo allí para atender al sindicato (entrevistas N° 8, 9 y 37). De otra parte los sindicatos no proponen nuevos temas en la negociación colectiva, toda vez que el proceso de reestructuración así lo amerita.

---

<sup>216</sup> O sea 2.700 afiliados, distribuidos así: 1.400 la ACEB, 875 la UNEB y 425 Sintrabagan (en aquel momento en el nombre de la empresa se seguía conservando el nombre de Banco Ganadero) (Datos suministrados por los sindicatos).

<sup>217</sup> 1.545 afiliados: 744 la ACEB, 540 la Uneb y 261 Sintrabbva (es el nombre que adopta Sintrabagan cuando el banco adquiere el nombre de BBVA en 1999) (Datos suministrados por los sindicatos).

Desde la perspectiva del banco se logra bajar intensidad a la confrontación en los procesos de negociación colectiva con los sindicatos, en momentos de reestructuración delicados para el posicionamiento del BBVA en Colombia. Además la unidad de recursos humanos logra reducir la plantilla en un periodo de ocho años (1997-2004) en un porcentaje significativo, sin generar el escalonamiento de conflictos que impidiera el desenvolvimiento de la reestructuración de la operación del banco. Sin embargo, no logra que se revisen en la convención colectiva puntos sensibles para el banco, como los ya mencionados, y además el mantenimiento de una tasa de sindicalización que permite a los sindicatos negociar en representación del conjunto de los empleados. Lo que a su vez significa para el banco ver reducida su capacidad para implementar su política de gerencia del recurso humano trazada desde su casa matriz en España, que busca individualizar las relaciones laborales, moldear un tipo de trabajador y establecer relaciones de dependencia de éstos para con la empresa (Quiñones, 2004).

Este empate negativo dentro del conflicto, la administración tratará de romperlo a partir del 2004, con la implementación de una competencia por lo que ellos denominan el “cliente interno”, es decir, los trabajadores en su lugar de trabajo, lo que lleva a una intensificación de la confrontación entre 2004 y 2006.

En el 2004 la unidad de recursos humanos se fusiona en la vicepresidencia de recursos humanos y servicios, y paralelo a este proceso corre la iniciativa de disputarse con los sindicatos el apoyo de los empleados hacia las prácticas de gerencia del recurso humano (entrevista N° 36), en confrontación con las críticas de los sindicatos por la persecución sindical; las violaciones a la convención colectiva; por lo que ellos denominan “despidos masivos disfrazados de negociación”

(entrevistas N° 8, 9 y 37), en referencia a la negociación individual del retiro de los trabajadores antiguos; y por las consecuencias en la salud de los trabajadores por la intensificación del trabajo,<sup>218</sup> que en este banco a semejanza del Banco Popular y en contraste con Bancolombia, no es un punto que haya tenido importancia en el campo de las relaciones laborales.

La gerencia del banco denomina su estrategia como “Los cocos”: confrontación, competencia, cooperación y compromiso”, que busca confrontar y competir con los sindicatos en la comunicación con los trabajadores, en los espacios laborales, así como anteponer la cultura corporativa a las críticas que provengan de las organizaciones de los empleados. Y a la vez promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores y de éstos con la gerencia del banco, para cumplir con las metas fijadas, procurando una identificación de los empleados con la cultura corporativa, y con ello lograr un alto nivel de compromiso y disponibilidad de éstos con

---

<sup>218</sup> Hay que decir que en el BBVA el tema de salud ocupacional no ha pasado de una denuncia general por parte de los sindicatos, donde además los problemas sicosociales no aparecen en los estudios como los problemas centrales, más allá de reseñar el estrés, tal y como reporta un estudio: “Las enfermedades más comunes entre los empleados del banco son enfermedades posturales, por falta de sillas adecuadas; enfermedades cardiovasculares, por un exceso de polvo en algunos sucursales, enfermedades visuales, por la falta de protectores de pantallas y por la misma naturaleza del trabajo; y estrés, debido al aumento de ritmo de trabajo. Para tratar asuntos que tienen que ver con la salud ocupacional de sus empleados, existe el Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso), reglamentado por las normas de seguridad social en Colombia para todas las empresas. Una de sus tareas más importantes es la elaboración de un estudio cada dos años sobre las condiciones de trabajo de cada empleado del banco. Sin embargo, según la UNEB, este comité no funcionó por casi cinco años debido a problemas relacionados con el nombramiento de los miembros del comité, pero después de una serie de reuniones con los gerentes del banco, se puso en funcionamiento en diciembre 2004” (Silverman, 2006).

los requerimientos de la dirección (entrevista N° 36). En ese proceso de confrontación en las oficinas, han sido especialmente visibles para los empleados la práctica del banco de arrancar los afiches sindicales en las sucursales; prohibir a los trabajadores la participación en los mítines; la presentación por parte de los gerentes de los informes presentados por los dirigentes sindicales en cada sucursal durante la jornada laboral (entrevistas N° 9, 37 y 38); acompañándolos con una avalancha de información hacia los empleados que el banco difunde a través de sus diversos medios de comunicación. Todo enmarcado en una imposición de la cultura corporativa como un imperativo normativo y de lealtad a la empresa, que de no asumirse tendrá como castigo la estigmatización, y la persecución para el despido, asentándose de esta forma el sentimiento de temor al desempleo. Esto introduce una contradicción con uno de los principios de la gerencia del recurso humano que busca ganar a los empleados estimulando su carrera y aumentando sus salarios, antes que amenazándolos con la inestabilidad y estacando los salarios propios del modelo de bajos salarios que han conceptuado Katz y Darbshire (1998: 10).

Entre el 2004 y el 2006 se constata la forma particular que el banco, a través del conflicto abierto, busca realizar prácticas de gerencia del recurso humano orientadas a las relaciones laborales, cerrando los espacios para el tratamiento permanente de los conflictos laborales con los sindicatos, que de forma informal —en contraste con la formalización de la ‘agenda laboral’ en Bancolombia, o la prenegociación del 2005 en el Banco Popular— se habían creado entre 1997 y 2004. De esta forma se limitaba la interlocución con los sindicatos, a los que se mira como instituciones en declive en el mundo. De esta manera se incrementa aún más la judicialización de muchos conflictos laborales tanto individuales como colectivos. En abril de 2006, cuando el BBVA, a raíz de la fusión-absorción

del Banco Granahorrar, firma con los trabajadores procedentes de esa red de oficinas un pacto colectivo,<sup>219</sup> que luego se hará extensivo a los trabajadores no sindicalizados de todo el BBVA, dualizando la contratación colectiva.

Granahorrar se fundó como un banco hipotecario en 1972, y en virtud de un grave problema de liquidez y deterioro de sus principales indicadores económicos en 1998, fue nacionalizado en octubre de ese año, en medio de la crisis financiera nacional entre 1998 y 2001, y en la que los bancos cooperativos son también nacionalizados y fusionados en el Megabanco. A nivel internacional se desataban las turbulencias financieras en Hong Kong y Rusia. Para recuperar al banco, el gobierno capitalizó, saneó activos y realizó una reestructuración administrativa, que le permitió recuperarse en los años siguientes.<sup>220</sup>

El BBVA compra a Granahorrar en noviembre de 2005, en una subasta pública donde participan además algunos de los principales bancos del país (el Grupo Aval, Colpatria y Davivienda), y adquiriéndolo por una suma del doble de lo que estaba valorado en libros.<sup>221</sup> El BBVA Colombia, al

---

<sup>219</sup> Los pactos colectivos (artículo 481 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por la Ley 50 de 1990, artículo 69), son los que se rigen por las mismas disposiciones de las convenciones colectivas, pero sin que medie en la negociación entre los trabajadores y la empresa sindicato alguno. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 70 de la Ley 50 de 1990, cuando en una empresa exista un sindicato que agrupe más de la tercera parte de los trabajadores, ésta no podrá suscribir pactos colectivos o prorrogar los que tenga vigentes.

<sup>220</sup> Campos, Alexánder y Prieto, Ana María. La venta de Granahorrar: una muestra de confianza en Colombia, en: *La Semana Económica*, N° 530, nov. 4 de 2005, Bogotá, Asobancaria, [www.asobancaria.com](http://www.asobancaria.com).

<sup>221</sup> *Portafolio*, “BBVA compra el banco estatal colombiano Granahorrar por 353 millones de euros”, *Portafolio*, 30 de octubre de 2005; *El Tiempo*, “Editorial: puja sin perdedores”, *El Tiempo*, nov. 1° de 2005; *El Tiempo*, “Granahorrar se vendió 2,2 veces

comprar a Granahorrar, se consolida como el tercer banco por activos en el país, detrás de Bancolombia y del Banco de Bogotá, y con una importante participación del crédito hipotecario nacional, que asciende al 21,08%.<sup>222</sup> La fusión-absorción de Granahorrar por el BBVA Colombia se produjo con gran rapidez, y para abril de 2006 ya se presentaba en todas las antiguas sucursales de Granahorrar (132) con la marca de BBVA, y una integración técnico operativa al banco español, que culminó en octubre de 2006, con un mismo modelo de atención para los clientes, los mismo sistemas de información de todos los productos y servicios, la misma infraestructura tecnológica y los mismos procedimientos.<sup>223</sup>

Para el momento de la fusión con el BBVA en el Banco Granahorrar la forma predominante de contratación colectiva existente era el pacto colectivo, pues de los 2.125 empleados al momento de la fusión, 2.100 estaban cobijados por él y 25 por una convención que Granahorrar había firmado con la UNEB (entrevista N° 36). La existencia de un pacto colectivo en Granahorrar abre las puertas para que éste se haga extensivo, pues con la fusión en 2006 el BBVA pasa de tener 6.408 empleados, y los sindicatos que reunían antes de la fusión al 33,9% de los empleados, ahora pasaban a ser tan sólo el 24,1%, y con ello el impedimento para la firma de pacto colectivo que requiere la afiliación de más de la tercera parte de los empleados.

---

por encima del precio base de la subasta”, *El Tiempo*, nov. 1° de 2005; *El Tiempo*, “Privatización de Granahorrar avivó la competencia entre Bancolombia, Grupo Aval, Davivienda y BBVA”, *El Tiempo*, nov. de 2005.

<sup>222</sup> Cardona Martínez, Uriel. “Es oficial la fusión de BBVA y Granahorrar”, *El Colombiano*, Medellín, abr. 29 de 2006. p. 3b.

<sup>223</sup> Valencia Ricaurte, Ramiro, “Avanza la fusión”, *Adelante*, N° 10, julio de 2006, Bogotá, BBVA, pp. 28-29.

De esta forma en un clima de elevación de la confrontación, el banco promueva el que los trabajadores no sindicalizados del BBVA se acojan también al pacto colectivo que es muy semejante a la convención, aunque con modificaciones en los puntos que, de tiempo atrás, le interesaba realizar al banco, y supresiones de otros que procuraba anular. En el pacto colectiva va a desaparecer la cláusula de acción de reintegro por despido sin justa causa para empleados de más de diez años de antigüedad; el punto de préstamo educativo para empleados, especifica el tipo de carreras —relacionadas con la actividad bancaria— sobre las cuales se puede solicitar el préstamo, y éstos se realizarán sobre una tabla de notas, aunque se incluye préstamo para posgrados, que no existe en la convención colectiva; en el auxilio óptico se realizará con ópticas con convenio con el banco, lo que en la convención aparece con libertad de elección del empleado; las primas extralegales no constituirán salario para efecto de liquidación de prestaciones legales y extralegales, mientras que en la convención si constituyen salario (BBVA, 2006); en los créditos de vivienda unilateraliza la asignación de estos,<sup>224</sup> y según los sindicatos lo convierte en un instrumento para premiar a los empleados por su aceptación de los objetivos del banco, además de que no contempla, como sí lo hace la convención, el pago de los gastos notariales en los casos de adquisición de vivienda (entrevistas N° 9, 11 y 37). Pero tal vez el reglón donde el pacto hace sentir más la unilateralización de las relaciones laborales es el referido a los puntos que en la convención regulaban ciertas prácticas de flexibilidad como la provisión de vacantes, que se proveía con empleados en posición inferior según antigüedad y capacidad; los ascensos en la convención se regulaban al menos en la letra por el comité de evaluación y escalafón, pero que de hecho con la reestructuración había dejado de funcionar; los traslados geográficos de los empleados, eran

---

<sup>224</sup> Pues no media el comité paritario de vivienda que existe en la convención.

regulados por el criterio de que el banco deberá analizar el traslado de un trabajador de una localidad a otra evaluando inconvenientes (educación, hijos, cónyuge), para acordar y concertar el traslado o ‘la no aceptación’; para los traslados del turno nocturno a diurno, se realizan para los convencionados, por dictamen médico o decisión unilateral, si tiene cinco o más años en la jornada nocturna, conserva el 35% por encima del sueldo mensual, y si tiene menos de cinco años en la nocturna conserva el 30% por encima del sueldo mensual (BBVA, 2004). Con el pacto colectivo, el banco se desamarra estas ataduras, para los trabajadores que cobije esta forma de contratación colectiva, los ascensos, la provisión de vacantes, traslados, reemplazo y reconocimiento de diferencia salarial, capacitación y entrenamiento, el banco ‘divulgará’ las políticas que se aplican según el modelo corporativo (BBVA, 2006).

Mientras que los tres sindicatos leen la firma del pacto colectivo como atentatoria contra el derecho de asociación, para el banco se trataba del cumplimiento de las disposiciones legales, en tanto los trabajadores que se integraban al BBVA procedentes de Granahorrar, venían cobijados por un pacto colectivo. Los empleadores buscan normalizar discursivamente su estrategia y con ello desestimar los argumentos de los sindicatos, en tanto las tres organizaciones que hacen presencia en el BBVA redefinen sus planes de trabajo, para ampliar la afiliación y enfrentar la negociación colectiva que se presentara en el segundo semestre del 2007. Frente a esta discrepancia hay que anotar que la estrategia empresarial de recurrir a firmar pactos colectivos paralelos a las convenciones colectivas, se presenta en Colombia desde la década de 1990, y tiene por objetivo fundamental reducir y en muchos casos eliminar la interlocución sindical.<sup>225</sup>

---

<sup>225</sup> Vásquez, Héctor. “Pactos antisindicales”, *El Colombiano, Clima laboral*, Medellín, dic. 31 de 1995, p. 4B.



En el BBVA Colombia los sindicatos han denunciado que éste viene presionando a los trabajadores sindicalizados para que firmen el pacto colectivo, y que con esto renuncian a los sindicatos, y para los que rehúsan acceder a las pretensiones del banco, se los margina en las oficinas enviándolos a cargos estigmatizados o a lugares sin ventilación,<sup>226</sup> tal y como desde 1997 se ha realizado con los trabajadores antiguos cuando se busca que negocien el retiro anticipado, o entre los empleados con menos antigüedad que se les condiciona los ascensos a la firma del pacto colectivo (entrevistas N° 8, 9, 10, 11, 37 y 38). Además el banco implementa una estrategia discursiva entre los empleados que consiste en que si el banco confía en los trabajadores, los trabajadores deben confiar en el banco, y esta confianza se debe manifestar en la firma del pacto colectivo, lo contrario a esta actitud sería una deslealtad al banco (entrevista N° 9). Esto a la vez que tras la fusión la reducción de personal se siente entre los trabajadores del banco como incertidumbre frente al futuro en su empleo, especialmente entre los trabajadores antiguos procedentes del BBVA por considerarlos que vienen de un banco más atrasado tecnológicamente, y dado el objetivo de juvenilización de la planta de personal del banco español (entrevistas N° 9, 11 y 37). Con lo que la estrategia de unilateralización de las relaciones laborales del BBVA se sustenta en la coacción, la administración de la inestabilidad laboral, el recambio del perfil de la fuerza de trabajo, y un discurso y prácticas que presenta ante los empleados la innecesaridad de los sindicatos para desarrollar las relaciones laborales.

La denuncia de los sindicatos ha sido extendida por ACEB ante la UNI y por la UNEB ante el Comité Coordinador Sindical Iberoamericano del

---

<sup>226</sup> Garzón Rojas, Tatiana. “Política antisindical del BBVA en Colombia”, *Mercado de Dinero* (periódico de consumidores), Edición N° 4, Bogotá, jun. de 2007, p. 3.

Grupo BBVA,<sup>227</sup> quienes han realizado sus respectivas campañas de denuncia,<sup>228</sup> amparándose en el código de conducta del banco para su operación a nivel mundial,<sup>229</sup> apuntando con ésta a dañar la imagen del banco en lo que tiene que ver con el respeto al derecho de asociación sindical, pero no significando esto un preludio de negociación transnacional dentro del BBVA de las relaciones laborales.

Además, desde el 2006, en el BBVA así como en Bancolombia se viene implementando la figura de las corresponsalías no bancarias, forma de flexibilidad funcional que apunta a debilitar aún más las posibilidades de sindicalizar a trabajadores del banco, pues en este caso no se distingue el patrón de los trabajadores que en diversos establecimientos en barrios y veredas laboran para el banco, pues su contrato con el banco se rige bajo

---

<sup>227</sup> Constituido desde el 2001 a iniciativa del sindicato Comfia-CCOO de Escaña, con sindicatos de América Latina con el fin de tratar de coordinar acciones comunes en defensa de los derechos laborales dentro del banco a nivel iberoamericano (Quiñones, 2004a: 423).

<sup>228</sup> Garzón Rojas, Tatiana. “Política antisindical del BBVA en Colombia”, *Mercado de Dinero* Edición N° 4, Bogotá, junio de 2007, p. 3.

<sup>229</sup> BBVA Colombia cuenta con un código de conducta interna, aprobado en Diciembre del 2003, que está vigente en España, la casa matriz, y en todos los 37 demás países donde BBVA tiene presencia (BBVA, 2003). El código de conducta incorpora temas como la no discriminación e igualdad de oportunidades para el personal del banco; compromisos con la salud y seguridad del personal; principios relacionados con la selección y gestión de proveedores, prevención de lavado de dinero; principios ambientales; la confidencialidad y transparencia en las relaciones con los clientes y en los mercados, y criterios para la prevención de conflictos personales de interés. “El código de conducta ha sido difundido en Colombia a todos los empleados del banco y a todas las organizaciones sindicales. Sin embargo, en general los sindicatos tienen una actitud negativa frente al código, pues piensan que el código, en vez de ofrecer más garantías para los derechos laborales, establece más razones para justificar el despido de los trabajadores” (Silverman, 2006).

los parámetros del derecho civil. Es una forma de subcontratación laboral donde la empresa no establece relación laboral con esos trabajadores (Iranzo y Leite, 2006: 268s).

### **7.3 Conclusiones**

El periodo comprendido entre 1990 y 1996 el campo de las relaciones laborales estuvo marcado por la rutinización de las negociaciones colectivas, con acciones de presión por parte los sindicatos durante esos procesos, y el endurecimiento del banco frente a las exigencias de los trabajadores, interacción que alargaba las negociaciones a la etapa de huelga, con unos sindicatos que no pasaban de defender la convención colectiva estructurada en las tres décadas anteriores, y circunscrita a beneficios propios de un sindicalismo de circulación.

Con la llegada de los inversionistas españoles se va a reestructurar el banco, para posicionarlo en un mercado bancario que tiende a la concentración y busca hacerse competitivo en términos tanto de su marketing como de su configuración sociotécnica. Una presión adicional para la reestructuración, no presente en los casos de Bancolombia y el Banco Popular, es la de ajustarse a los parámetros trazados por la transnacional BBV para sus filiales. Lo que será el elemento dinamizador de la reestructuración y las relaciones laborales en este banco.

El banco implementa una reestructuración con un cambio tecnológico profundo; la reorganización del trabajo hacia la multifuncionalidad; el recambio del perfil de la fuerza de trabajo, aumentando el número de trabajadores jóvenes, con formación académica de estudiantes universitarios, tal y como se hace en el periodo anterior, pero ahora sobre la base de una perspectiva de inestabilidad para los trabajadores que

ingresan con la reestructuración; y, una drástica reducción de la plantilla de personal, sustentado en la negociación individual del retiro de muchos empleados antiguos agobiados de la intensificación del trabajo, y la discriminación de la gerencia hacia ellos en términos de señalarlos como no aptos para la reestructuración.

Como parte de la reestructuración se redefinirá el campo de las relaciones laborales, al introducir prácticas de gerencia del recurso humano, como la gestión por competencias, la retribución variable, diversas formas de comunicación entre el empleado y la dirección y la búsqueda de implantar una cultura corporativa. Estas se entrecruzan con la inestabilidad laboral, que entra en tensión con la expectativa, no sólo de los trabajadores antiguos sino de los ingresados con la reestructuración, de realizar una carrera bancaria; el individualismo a través de la gestión de competencias, que se contradice con la pretensión del banco de fomentar el trabajo en equipo, pues se ha generado una abierta competencia entre los empleados en la función de capturar clientes; y una serie de formas de flexibilidad funcional, como la salarial, de jornada de trabajo, desterritorialización del trabajo, rotación entre sucursales, flexibilización de la cualificación, que no sólo configuran un dispositivo de control de los empleados junto al control ejercido por los clientes, sino que también unilateraliza las relaciones laborales, al aislar a los trabajadores entre sí, y a éstos con los sindicatos. Todo esto no sin contradicciones, de donde se abren posibilidades para las resistencias de los trabajadores y/o procesos de negociación de los términos mismos en que se desenvuelva el trabajo en el banco. La unilateralización buscada por el banco, se extremará con la dualización de la contratación colectiva, que en el 2006 se produce con la firma de un pacto colectivo paralelo a la convención colectiva, que no sólo provoca un rompimiento con la representación del conjunto de los trabajadores de los sindicatos, sino que codifica en el pacto la

discrecionalidad del banco para aplicar las distintas formas de flexibilidad implementadas por el banco.

El proceso antes expuesto se enmarca en la disputa por la hegemonía cultural al interior de la institución, donde el banco busca hacer aceptable la reestructuración y el compromiso de los empleados a través de su propuesta de cultura corporativa, y los sindicatos desde la resistencia buscan obtener el apoyo de los empleados para la defensa de la convención, apoyándose en los inconformismo que se expresa entre antiguos y nuevos empleados, frente a la intensificación del trabajo con sus extremos de extensión de las jornadas de trabajo, y efectos sicosociales; las desconfianzas que expresa el banco hacia los empleados, por ejemplo, en sus prácticas de rotación entre sucursales; casos de acoso laboral de los gerentes de oficina frente a los empleados; y el inconformismo frente a la inestabilidad laboral. Pese a lo cual los sindicatos no han generado iniciativas para negociar la reestructuración o al menos sus efectos. Y el banco llena el déficit de consenso frente a la configuración sociotécnica generada y la cultura corporativa, con prácticas de coacción a los empleados, discriminándolos entre los comprometidos con la empresa y los que no lo están.

En la política del banco en su proyecto de unilateralización de las relaciones laborales, el banco complementa la disputa por la hegemonía cultural con una judicialización de buena parte de las relaciones laborales, en especial en demandas contra dirigentes sindicales. Lo que intensifica la confrontación con los sindicatos, donde el banco busca entre los trabajadores posicionar la idea de que las relaciones laborales se pueden desarrollar sin necesidad de sindicatos y con la codificación del pacto colectivo.

La configuración sociotécnica BBVA Colombia, la podríamos definir en sus diferentes dimensiones de forma sintética en los siguientes términos: arreglo tecnológico que se concentra en los centros urbanos más importantes del país, con una plataforma informática flexible frente a la introducción de nuevas aplicaciones y ampliación de la red, y conectada con el banco a escala latinoamericana, y con centralización de operaciones en Monterrey México, y que fuera implementado en Colombia en el tiempo record de un año. La gestión de la mano de obra, se fundamenta en una apropiación de prácticas de gerencia del recurso humano. Aunque la implementación del enfoque de gerencia del recurso humano, en este caso, se encuentra fuertemente imbricado con el desenvolvimiento de las relaciones laborales, y se plantea una disputa abierta por ganar la voluntad de los empleados hacia la cultura corporativa del banco o hacia la reivindicación de derechos laborales por parte de los sindicatos. Se trata de una confrontación que se realiza en la cotidianidad de las oficinas bancarias, al tiempo que se va produciendo un recambio en el perfil del empleado del BBVA, donde predomina un personal joven y con estudios universitarios, con capacidad para adaptarse a los ritmos y formas polifuncionales de organización del trabajo del banco, diferenciado a su interior por los que buscan hacer carrera en el banco y los para los que sólo es una etapa en su carrera. A su lado se encuentran trabajadores que ingresaron al banco con anterioridad a la adquisición por el BBV, que resisten unas condiciones de trabajo que consideran injustas, y las cuales buscan modificar a partir de la actividad sindical. Con lo anterior se puede decir que en el BBVA Colombia se estaría en el tránsito hacia una configuración sociotécnica que en referencia a los parámetros del BBVA para sus filiales, se particulariza fundamentalmente en la tensión entre prácticas de gerencia del recurso humano y desenvolvimiento del campo relaciones laborales, en la medida en que los sujetos que interactúan en

dicho campo (dirección y gerencias del banco, sindicatos y trabajadores), desde sus concepciones dinamizan y direccionan la configuración sociotécnica, dentro del espacio de posibilidades de su acción viable, sin que el banco logre un consenso activo frente a su proyecto de configuración sociotécnica y cultura corporativa.

En la configuración socio-técnica BBVA Colombia de las relaciones laborales, no existe un espacio permanente para el tratamiento de los conflictos laborales que se presentan en el día a día del banco, especialmente en tiempos de reestructuración. Incluso los comités paritarios o no funcionan o lo hacen con dificultad: el comité de evaluación y escalafón no funciona, el de salud ocupacional se dedica a casos puntuales y no a trazar políticas, el de vivienda está atravesado por el conflicto permanentemente. Llenando el vacío de espacios de concertación esta la justicia laboral, donde recaen gran parte de los conflictos de las relaciones laborales.

En cuanto al tipo de sindicatos, se han formado distintos tipos de sindicato, que van desde un sindicato de negocios con instrumentación política de la organización y discurso de izquierda como la ACEB, pasando por un sindicato clasista circunscrito en sus reivindicaciones al ámbito de la circulación, con participación en la vida política al lado de movimientos sociales y organizaciones de izquierda. Y un sindicato de negocios, valga resaltar como apolítico que es Sintrabbva. Entre los tres configuran una acción sindical dentro del banco, diferenciada de acuerdo a la orientación de cada sindicato, pero unificada alrededor de la defensa de una convención colectiva que no presupone la disputa por el control del proceso de trabajo.

La configuración sociotécnica de colombianización del BBVA se apoya en una tecnología desarrollada por la transnacional, flexibilización de la

fuerza de trabajo y prácticas de la gerencia del recurso humano de desconfianza hacia los empleados, y articuladas con relaciones laborales de confrontación y marginación de los sindicatos.



## Conclusiones

Recapitulando, el problema central de la investigación ha sido guiado por el debate de la divergencia o la convergencia de las relaciones laborales, que hemos vinculado con los procesos de reestructuración productiva en la banca colombiana, buscando el porqué de uno u otro resultado. La investigación mostró con claridad la tendencia a la divergencia, por lo tanto la pregunta problematizadora se expresó de la siguiente forma: ¿Cómo explicar la tendencia a la divergencia de las relaciones laborales en los procesos de reestructuración productiva en la banca colombiana? La pertinencia del problema se ha referido al supuesto, muy difundido en medios gerenciales y también académicos, de que el declinar de la fuerza sindical, la ganancia de autoridad unilateral por la gerencia en las dos últimas décadas tras procesos de reestructuración que incluyen avanzadas prácticas de gestión del recurso humano, y la globalización de las empresas, estaríamos andando hacia una convergencia de las relaciones laborales. Sin embargo, autores como Katz y Darbishire han hecho notar como contrario a ese supuesto, la realidad en sectores claves como el automotriz y de telecomunicaciones en diferentes países de industrialización avanzada que muestran una clara tendencia a la divergencia de las relaciones laborales (Katz y Darbishire, 1998). La búsqueda de explicación a la divergencia se ha convertido en un reto de la investigación de las relaciones laborales y la reestructuración productiva a nivel internacional, colocando en cuestión la pertinencia de los conceptos y teorías puestas en juego en el análisis en los estudios comparados guiados por el debate de convergencia y divergencia.

En los tres bancos colombianos estudiados, se aborda el proceso histórico de las relaciones laborales articulado con la reestructuración de las configuraciones socio-técnicas que se presentaron en cada uno entre 1990

y 2006. En los tres casos se presentaron presiones y posibilidades estructurales tanto globales como nacionales, tales como la liberalización del mercado financiero y bancario hacia la competencia global, legislación de desregulación del mercado laboral y las relaciones laborales, desempleo profesional, reprivatización de bancos nacionalizados en la segunda mitad de la década de 1980 y privatización de la banca de fomento. Sin embargo, frente a dichas presiones, los tres bancos optaron por estrategias divergentes de alianzas de capital, de comercialización de productos bancarios diferenciados, de reestructuración productiva y relaciones laborales.

El ángulo de análisis de la investigación liga la divergencia de las relaciones laborales con las divergencias en la forma que se han presentado los procesos de reestructuración, en las distintas dimensiones que conforman las configuraciones sociotécnicas: arreglo tecnológico, cultura laboral, perfil de la fuerza de trabajo, gestión de la mano de obra, e incluye las mismas relaciones laborales como una de ellas. En este sentido indagamos por los aspectos que, de forma explícita o implícita, en el campo de las relaciones laborales, afectan el desenvolvimiento de la reestructuración. Resultan ser, entonces, nudos de tensión centrales, la especificidad del problema del poder en los bancos, en relación a la oscilación entre unilateralidad y bilateralidad de la toma de decisiones de las administraciones frente a los procesos de reestructuración productiva, la variación entre rigidez y flexibilidad de las relaciones laborales y el carácter negociado, consensuado o conflictivo en torno a las tensiones unilateralidad-bilateralidad o rigidez-flexibilidad, entre los actores de las relaciones laborales.

Las estrategias empresariales de negocios para enfrentar la liberalización del mercado financiero y bancario, se centran fundamentalmente en

alianzas de capital, tamaño de la institución y variedad de productos, que a su vez canalizan los esfuerzos hacia propuestas de reestructuración productiva. Este primer procesamiento de evaluación por parte de un actor de las relaciones laborales de las presiones estructurales, se coloca en juego en el campo de las relaciones laborales, en tanto sindicatos y trabajadores se ven presionados por los mismos cambios que se introducen con la reestructuración, y a su vez evalúan o reaccionan de acuerdo a las concepciones a éstos, entrando en interacción con las respectivas administraciones. En esos procesos los sindicatos modifican sus concepciones, y de acuerdo a éstas van dando sentido a la acción en cada coyuntura, a su vez los trabajadores que se encuentran inmersos en un campo de relaciones laborales, asumen sus propios rumbos de acción de acuerdo a la dinámica de la reestructuración y la forma en que la procesa su subjetividad.

En los tres casos estudiados se presentaron matices de unilateralización de los procesos de reestructuración, habiéndose marcado sus divergencias con los procesos mismos de reestructuración, tanto en los cursos de acción y recursos movilizados por las administraciones, así como por la forma en que se interactúa con sindicatos y trabajadores, en los campos colindantes y mutuamente influyentes de las relaciones laborales y la gestión de la mano de obra, generando configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales divergentes. A la vez que estos se presentaron en momentos distintos a lo largo del periodo estudiado.

Los tres estudios guiados por la fórmula estructura-subjetividad-acción, transcurren en sus procesos históricos y están expuestos en la sucesión de coyunturas a que dan lugar los procesos de reestructuración productiva en su lectura desde el ángulo de las relaciones laborales. Este es el camino que nos permite explicar el porqué de las divergencias de las

configuraciones sociotécnicas resultantes y de las mismas relaciones laborales. Vale hacer explícito que la investigación se desarrolló en esos dos ejes analíticos: -para dar cuenta de la polémica divergencia-convergencia- el de la fórmula estructura-subjetividad-acción, y el carácter histórico del objeto de estudio. En el de estructura-subjetividad-acción hacemos énfasis en la mediación de los procesos de dar sentido entre las presiones y posibilidades estructurales de distinto tipo, pertinentes a cada periodo, y la acción de los actores de las relaciones laborales. En el eje del proceso histórico, destacamos cómo las resultantes fueron posibles en el desenvolvimiento de temporalidades bajo la forma de sucesión de coyunturas. Así entonces, definimos periodos con cambios de direcciones de los procesos de producción y de relaciones laborales en función de la forma en que interactúan en cada periodo estructuras-subjetividades-interacciones.

A continuación expondremos cómo ha generado su propio tipo de cambio cada uno de los tres bancos, mostrando a su vez cómo se especificó en cada caso el esquema de estructura-subjetividad-acción y el dinamismo de los procesos históricos. Así pasaremos a explicar la resultante de la configuración sociotécnica y de las relaciones laborales. Y sobre esa base realizaremos una comparación donde se destacan semejanzas y diferencias de las presiones y posibilidades estructurales, así como de los resultados, conectando así el debate sobre la divergencia o la convergencia, y algunos problemas ligados a éstos, planteados en las investigaciones a nivel internacional sobre los temas de relaciones laborales y reestructuración en la banca y, por supuesto, algunos de los debates de las teorías de la reestructuración productiva y de las relaciones laborales, igualmente pertinentes al debate central de la investigación.

## **Bancolombia**

En Bancolombia la estrategia empresarial de negocios del Grupo Empresarial Antioqueño, para enfrentar el incremento de competitividad de la banca, tras la liberalización financiera y bancaria desde 1990, es la de generar una economía de escala, con una serie de fusiones, primero en 1998 con la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia, que dio origen a Bancolombia, y luego en 2005 con la absorción del Conavi y Corfinsura, que convirtió a este banco en el más grande del país. Y esto en la perspectiva de llegar a una mayor cantidad de clientes a través de amplia red de sucursales, con una gran variedad de productos. La implementación de la reestructuración en Bancolombia, se realizó de forma unilateral por parte de la administración frente a sindicatos y trabajadores, pero buscando el involucramiento de los trabajadores individualmente considerados, a través de prácticas de gestión del recurso humano, y reduciendo el conflicto que pudiera generar la reestructuración a raíz de los efectos de ésta sobre el trabajo y los empleados.

En el proceso de reestructuración de Bancolombia desde 1998, es posible identificar una estrategia empresarial en materia de relaciones laborales construida en el curso de la interacción con sindicatos y empleados. La estrategia se desarrolló en dos niveles: de un lado la negociación colectiva, y de otro el de relaciones entre el individuo y equipos de trabajo con el banco. En el primer nivel el objetivo es el aminoramiento de niveles de conflicto con los sindicatos a través del reconocimiento de la representación de los empleados sin cargo directivo por parte de los dos sindicatos, pero restringiendo la negociación colectiva a los temas que ya se traían con anterioridad a la reestructuración, pues ésta, como ya hemos dicho, se realizó de forma unilateral. Destacándose en una primera etapa la iniciativa del banco por generar una sola convención colectiva, tras el

proceso de fusión del BIC y Bancolombia, con todo y las diferencias existentes entre los dos sindicatos y la pretensión de éstos de integrar en una misma convención las mejores cláusulas de las dos convenciones. El banco logra capitalizar las diferencias entre los sindicatos para establecer una convención menos costosa que la propuesta por éstos. Luego en las negociaciones colectivas el banco logró aislarlos del tratamiento y la negociación de la reestructuración, en donde los sindicatos sólo alcanzaron a redefinir instancias de negociación permanente, para tratar y negociar efectos de la reestructuración, como son los comités de escalafón y salud ocupacional. Además el banco creó una instancia no decisoria, de tratamiento de problemas laborales con los sindicatos, denominada “agenda laboral”, que le ha permitido al banco llegar a las mesas de negociación de la convención colectiva en temas álgidos con importantes niveles de preacuerdo, pero en los que los sindicatos encontraron frustradas sus presunciones de bilateralizar las decisiones sobre temas de conflicto, especialmente las distintas formas de flexibilización. Además la unilateralización de la reestructuración se vio atravesada por la generación de desconfianzas por parte del banco hacia los sindicatos, en especial hacia Sintrabancol, en el sentido de considerar que éste responde a intereses externos al desarrollo de la empresa, procedentes de organizaciones políticas de izquierda.

Y en el nivel de las relaciones entre los empleados considerados individualmente y los equipos de trabajo con el banco, la vicepresidencia de gestión humana, tuvo el cuidado de marginar al sindicato, definiendo temas en que resulta innecesario, desde su visión, interlocutar con el sindicato, generando campos de potenciales conflictos en temas ligados a la flexibilización de la fuerza laboral. A la vez que ha segregado a trabajadores antiguos frente a trabajadores de reciente ingreso y más jóvenes, y ha implementado distintas estrategias para presionar el retiro

de los empleados antiguos, logrando un recambio significativo en el perfil del empleado del banco, y sobre ese presupuesto proyectar la implementación de una cultura organizacional que no ganó el consenso activo de los nuevos empleados y cuenta con la desaprobación de la mayoría de los empleados antiguos y sindicalizados. Aunque sí se produjo un sentimiento de orgullo o sentido de pertenencia hacia el banco, dada su importancia y proyección de vanguardia en el ámbito empresarial y bancario colombiano.

Por el lado de los sindicatos, a ambos se los puede caracterizar de clasistas, pues desde diversas perspectivas de la izquierda, consideran que los sindicatos deben trascender las meras relaciones laborales, y ocuparse también de la política, y ven a los propietarios con intereses antagónicos a los de los empleados. Aunque es necesario agotar la vías del diálogo y la negociación colectiva. Sin embargo, se diferencian entre sí por la incidencia de organizaciones políticas y el tipo de relaciones que han construido con las administraciones del banco; así como con la concepción de sindicalismo de industria en disputa en el sector bancario. Sintrabancol es dirigida por agrupaciones de izquierda revolucionaria, y se caracteriza por la concepción de la necesidad de presionar al banco para que negocie, y no ve posibilidades de integrarse a la UNEB por la diversidad de grupos que en ella concurren, que según los directivos de Sintrabancol han dificultando una acción coherente y contundente. Por su lado el comité de empresa de Bancolombia de la UNEB, dirigido por dos agrupaciones más cercanas a tesis socialdemócratas de izquierda, considera que hay que ganar más en la concertación con el banco, antes que optar por los mecanismos de presión, y justifica la necesidad de asociarse en un sindicato de industria por la alta concentración de los bancos y el poder que han adquirido por esta vía y la del mismo proceso de reestructuración. La diferenciación entre los dos sindicatos la plasmamos en su tipo de

clasismo: mientras Sintrabancol lo definimos como clasismo de confrontación, al comité de empresa de la UNEB en Bancolombia lo especificamos como clasismo de concertación.

Los sindicatos, pese al debilitamiento de su afiliación, han logrado mantener la cobertura de la convención para todos los empleados sin cargo directivo, y desde ahí han podido incidir en algunos de los efectos laborales de la reestructuración, como son la salud ocupacional y el escalafón. Además de tener un reconocimiento no sólo entre los empleados antiguos, que son su principal base de membresía, sino también entre los empleados que han ingresado tras 1998, en cuanto valoran el aporte en el mejoramiento salarial y los beneficios convencionales que los cobijan.

El proceso de la reestructuración productiva en Bancolombia, como lo hemos expuesto en el capítulo respectivo, se desarrolló en una sucesión de coyunturas, donde se parte de la fusión de dos bancos que traían su propias configuraciones sociotécnicas y en su integración se encontraron inconvenientes para definir un solo escenario de negociación colectiva, coyuntura en la cual se conforma una relación entre el banco y los sindicatos proclive a mantener el espacio de la negociación colectiva, en tanto para el banco, no significará una intervención de las organizaciones de empleados en la decisiones de la reestructuración. A la vez que el banco buscaba evitar escalonamiento del conflicto con los sindicatos, para los cuales la negociación colectiva era, a pesar de sus limitaciones, su actividad fundamental de representación de los empleados. Bajo ese dinamismo los cambios tecnológicos con sus distintas intensidades durante el periodo de reestructuración, las políticas de reajuste de plantilla de personal, la introducción de la diferentes prácticas de gestión del recurso humano y los procesos de negociación colectiva, generaron diferentes coyunturas en las relaciones laborales, que contribuyen a



explicar las especificidades que asumen las distintas formas de flexibilización de la fuerza laboral implementadas en Bancolombia, así como la configuración sociotécnica y las relaciones laborales resultantes del proceso de reestructuración. A continuación expondremos dichos resultados en el proceso histórico, por la forma en que se llevaron a cabo en la interacción de los actores laborales y las dimensiones de la configuración sociotécnica con que se relacionaron en el proceso mismo de reestructuración.

La reestructuración en Bancolombia, entre otros cambios, fomentó la flexibilidad numérica, que se presentó bajo la forma de subcontratación de cargos considerados no propios de la actividad bancaria o de apoyo. Y desde el 2006, la puesta en práctica de las corresponsalías no bancarias, hacen perder la frontera entre la actividad propiamente bancaria y la de apoyo. Con esta figura el banco puede eludir compromisos laborales y ampliar su radio de acción. Además el banco unilateralizó el recambio del perfil de la fuerza de trabajo, y pudo negociar individualmente el retiro de empleados antiguos mientras iba contratando trabajadores más jóvenes y con estudios universitarios o con título profesional. Este perfil representaba para el banco una mayor disponibilidad a las distintas formas de flexibilidad. Negociación individual del retiro de muchos empleados antiguos, facilitada por el hecho de que el banco no estaba amarrado a la rigidez de la acción de reintegro para trabajadores con diez o más años de servicios, por despidos sin justa causa, que se habían eliminado de la convención colectiva del Banco de Colombia –y en el BIC esa cláusula convencional no existió–, antes de fusionarse en Bancolombia, desoyendo propuestas de los sindicatos para recalificar y reubicar a los empleados antiguos en otras empresas del Grupo Empresarial Antioqueño, y sobre la base de empleados antiguos que fueron relegados en el proceso de reestructuración, y se sintieron inútiles e

intimidados por la magnitud del cambio que implicaba la implementación de tecnología y la intensificación del trabajo, deciden negociar individualmente su retiro, y la contratación de jóvenes universitarios o profesionales se ve facilitada por el desempleo profesional registrado en Colombia durante el periodo de la reestructuración. En Bancolombia la flexibilidad numérica, en sus diferentes formas, se relaciona con la búsqueda de un mayor control de la fuerza de trabajo en tres vías: señalar la prescindibilidad futura del empleado bancario con relación a opciones como las corresponsalías no bancarias; buscar un perfil de empleado más dispuesto a las distintas formas de flexibilidad; y relegar al empleado antiguo. El banco logra abrirse paso en el reperfilamiento de sus empleados, constatado en el hecho de que para el 2006 el 57,6% de ellos, había ingresado después de 1996, tratándose de trabajadores más jóvenes que fueron reclutados en instituciones educativas, especialmente universitarias, y luego seleccionados con base a competencias laborales fijadas por el banco, y llevando al banco a un promedio de antigüedad de diez años en el 2006, intermedio entre la baja antigüedad de BBVA Colombia de cinco años y la alta antigüedad del Banco Popular de catorce.

En Bancolombia, el arreglo tecnológico resultante de la reestructuración, combina la más amplia infraestructura en el país para el autoservicio, con una red interna de computadores en línea, diferentes software disponibles para las necesidades de las áreas de administración, operativa y comercial, en proceso de desarrollo continuo, de acuerdo a los cambios en los productos ofrecidos y la introducción de nuevos. En la implementación de la tecnología hubo demoras en un primera etapa hacia 1998, por los problemas de adecuación de los empleados a la nueva plataforma informática, por un periodo de dos años, de cuya evaluación la administración emprendió un proceso de capacitación permanente de los empleados frente a la innovación tecnológica constante y los cambios en el

mercado de los productos bancarios y la oferta del banco. En este sentido la informatización del banco no se traduce en descualificación, sino que el recurso tecnológico se convierte en un apoyo, y los elementos de guía minuciosa de los procedimientos son secundarios para los empleados dedicados al comercio de los productos, que se convirtieron en la mayoría, y los cuales se posicionan en sus cargos a partir de competencias de relacionamiento social y convencimiento para las ventas. Por lo que se conforma una flexibilidad de la cualificación, que es una de las formas que asume la flexibilidad funcional.

Otras formas de flexibilidad funcional que se han desarrollado con la reestructuración son la multifuncionalidad y la flexibilidad de la jornada, a su vez encadenadas entre sí y con la flexibilidad salarial. Estas formas de flexibilidad han sido implementadas en función de la orientación del banco hacia el área comercial, y apoyadas por el cambio tecnológico. En cuanto a la multifuncionalidad, en el proceso de reestructuración se crearon las figuras como la del asesor comercial y ejecutivo de ventas, que junto con el cargo de gerente de sucursal se convirtieron en los principales responsables de la venta de productos de banco, cargos en los cuales se conjugan funciones operativas, de asesoramiento y ventas, al igual que en cargos operativos, como el de caja, también se involucraron con funciones de direccionamiento de ventas de productos. La multifuncionalidad es controlada por el banco, a través de planes de mercadeo y gestión comercial (más conocidos como planes de gestión), que fijan metas de ventas y monitoreados por los gerentes de sucursal y de productos. A su vez la multifuncionalidad se relaciona con flexibilidad salarial a través de la fijación de las bonificaciones después del cumplimiento de cierto nivel básico de metas. También los planes de gestión han generado la intensificación del trabajo, no sólo eliminando tiempos muertos en las sucursales, sino además conformando una flexibilidad implícita de la

jornada de trabajo, al extenderse ésta por parte de los empleados para el cumplimiento de metas y búsquedas de bonificaciones, incluyendo la presión que sobre la intensificación del trabajo y flexibilización implícita de la jornada, ha representado el cliente, al demandar el lugar y el tiempo para la atención de las ofertas y ventas de productos, para el caso de los empleados encargados de la estas.

La formas de flexibilidad funcional y salarial referidas, fueron introducidas en el proceso reestructurador de Bancolombia vinculadas con prácticas de gestión del recurso humano, que buscaban la implantación de una cultura organizacional: de un lado logro un sentido de pertenencia, pero éste se encuentra con contradicciones en su objetivo de propiciar el trabajo en equipo, con la individualización y la competencia por los clientes, generada por la manera en que se concretan multifuncionalidad y flexibilidad salarial. Además, una práctica de gestión del recurso humano, como la evaluación de desempeño, evalúa el cumplimiento de los empleados de los planes de gestión, y se lee como una presión para el cumplimiento de los mismos so pena de perder el empleo, convirtiéndose en un mecanismo de control del proceso de trabajo para el banco.

A la vez, el pretendido consenso activo de los empleados hacia la cultura organizacional, se encuentra con la paradoja de que los empleados, pese al alto sentido de pertenencia tanto entre empleados antiguos como de reciente ingreso, expresan un inconformismo por los efectos de la reestructuración en cuanto a la intensificación del trabajo, debido a los múltiples controles (gerentes de sucursal, gerentes de productos, clientes y otros compañeros por la competencia interna) y los efectos en la salud ocupacional. Los empleados antiguos, por su parte añoran la cultura laboral que se construyó antes de la fusión del BIC y el Banco de Colombia, que permitía ambientes de trabajo más relajados, sin

competencia entre los empleados y con espacios de sociabilidad para discutir los problemas de los empleados en las sucursales bajo el liderazgo de los sindicatos.

La configuración sociotécnica de Bancolombia se apoya en una tecnología de adaptación y desarrollo endógeno, flexibilización de la fuerza de trabajo y prácticas de la gestión del recurso humano, articuladas con relaciones laborales de diálogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos, y un conflicto latente con empleados y sindicatos por los efectos sobre el bienestar laboral de la reestructuración.

### **Banco Popular**

Tras la privatización del este banco en 1996, la estrategia para enfrentar la creciente competitividad del mercado bancario, se inscribe en la perspectiva de un grupo de cuatro bancos -el Grupo Aval-, en el cual cada uno se especializa en un segmento del mercado, asignándole al Banco Popular un conjunto de productos que, para ser rentables, requieren una amplia masificación y, por su naturaleza, un alto componente de atención a los clientes en las sucursales. La pertenencia al Grupo Aval permitió la modernización tecnológica, al integrarse a la plataforma informática de aquél e introducir los equipos necesarios para tal fin, limitada en su uso de autoservicio por el carácter de los productos que ofrece. Pese a esto no es posible reconocer en el periodo comprendido entre 1996 y 2006 una línea general de estrategia de reestructuración productiva, que se realizó a través de un proceso de ensayo y error, obstaculizada para el despliegue de sus iniciativas reestructuradoras por unas relaciones laborales embebidas por la hegemonía sobre la cultura laboral del sindicato.

El sindicato clasista que durante la reestructuración mantiene una considerable membrecía, logró, ante el vacío de una acción sistemática del banco sobre la cultura laboral, mantener viva la herencia de luchas que durante de las décadas de 1960, 1970 y 1980 se materializaron en la mejor convención colectiva de la banca colombiana y en una cultura laboral donde los trabajadores exigían de forma colectiva el cumplimiento de los derechos laborales y se oponían a cualquier acción de las gerencias de sucursales o superiores que consideraran arbitraria o contraria a sus intereses. El sindicato con gran capacidad para movilizar a los empleados durante los procesos de negociación colectiva, y sobre la base de una cultura laboral construida en resistencia, agenciada en buena parte por trabajadores antiguos, se enfrenta a la flexibilización de la fuerza laboral en la cotidianidad de las sucursales con manifestaciones de resistencia desde la cultura laboral. De ahí que a dicho fenómeno lo denominamos relaciones laborales embebidas por la hegemonía sobre la cultura laboral del sindicato.

Dicho embebimiento de las relaciones laborales y de la cultura laboral, se produce en un proceso histórico, donde las etapas de realización de la negociación colectiva, se convierten en coyunturas que van definiendo e imprimiendo ritmo a las relaciones entre el banco y el sindicato, tal y como se presentó en la privatización, para fundar la conflictividad abierta con los dueños privados en 1996, o la negociación de 2005 para reabrir temas de concertación. Además, la renovación tecnológica o la introducción de algunas prácticas de gestión del recurso humano, han generado coyunturas en las relaciones laborales que tienen su expresión en la cotidianidad de las oficinas, en procesos de resistencia y que son, en el proceso histórico de la reestructuración, parte de la explicación de las especificaciones de las flexibilidades de la fuerza laboral que se desarrollaron en el Banco Popular, junto con las dimensiones

sociotécnicas que se articulan en dicho proceso, tal y como lo sintetizamos a continuación.

La flexibilidad numérica, tal y como se presentó en el Banco Popular, tiene semejanzas con Bancolombia y el BBVA-Colombia, en cuanto a la subcontratación de actividades de apoyo de la actividad bancaria, pero no se implementó, como en aquellos, la figura de la corresponsalía no bancaria en el 2006 cuando la legislación colombiana la previó, presumiblemente por la fortaleza del sindicato que se opuso tajantemente a esta forma de subcontratación laboral. En cambio a diferencia con los otros dos bancos estudiados, sí se implementó, de forma amplia, la subcontratación de trabajadores a través de Empresas de Trabajo Temporal, para cubrir vacantes, no como respuesta del banco a las fluctuaciones del mercado, sino como mecanismo para debilitar la base social del sindicato y controlar el mercado interno de trabajo, incluso manteniendo esa forma de flexibilidad numérica en contra de las múltiples demandas del sindicato ante la justicia laboral, por violarse el precepto de la convención colectiva que daba prioridad al reemplazo de vacantes con trabajadores con contrato a término indefinido, judicializando de esta forma esa zona de las relaciones laborales. De igual forma antes de la privatización, el banco realizó un amplio proceso de negociación individual del retiro, que afectó gran parte de la población trabajadora con alta antigüedad en el banco, quienes aceptaron, más por las buenas ofertas económicas del banco, que por la presión de la reestructuración. Pero con todo y las formas de flexibilidad numérica implementadas en el Banco Popular se mantuvo una importante proporción de empleados antiguos, que se constata por el hecho de tener en el promedio de antigüedad más alto de la banca colombiana, (catorce años).

En cuanto a la flexibilidad funcional, se presenta bajo las formas de multifuncionalidad y flexibilidad de la cualificación. En el Banco Popular, antes de la privatización, se intentó la multifuncionalidad, pero sólo fue posible llevarla a cabo cuando, tras la privatización, se realizó la ‘renovación tecnológica’, aunque fue resistida por los empleados en la medida que la hicieron pasar por encima de los comités paritarios, definidos por convención colectiva de trabajo para modificar los manuales de funciones y la estructura de cargos, y de que las gerencias de sucursal pretendieran ir más allá de lo establecido en el manual de funciones. La multifuncionalidad se impuso, pero las resistencias han afectado su articulación con otras formas de flexibilidad, como la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, que ha tenido una amplia resistencia de los empleados al no permitir que el cumplimiento de metas se anteponga a los horarios establecidos. Además el banco no ha implementado una propuesta de flexibilidad salarial en torno a planes comerciales como en los otros dos bancos estudiados, y sólo otorga reconocimiento a los empleados más destacados en el cumplimiento de metas de ventas, que no conlleva la competencia entre los empleados por los clientes, como en los otros dos casos. La multifuncionalidad, así constreñida, se asocia con una flexibilidad en la cualificación, limitada por la estrecha gama de productos del banco en comparación con Bancolombia y BBVA-Colombia, lo que se traduce en una menor variedad de contenidos y número de eventos de cualificación.

Las limitaciones de la flexibilidad funcional y la inexistencia de flexibilidad salarial, se inscriben en el retraso y restricción de la implementación de prácticas de gestión del recurso humano, que encuentran su principal obstáculo en la hegemonía sobre la cultura laboral que mantuvo el sindicato, para implantar la cultura corporativa, o que incluso una práctica como la evaluación de desempeño pueda significar presión sobre



la estabilidad en el empleo y por lo tanto mecanismo de control, tal y como ocurre con sus particularidades en Bancolombia y BBVA-Colombia. Todas estas limitaciones fueron evaluadas por la administración, al final del periodo estudiado, y en el 2005 intentaron introducir modificaciones en sus relaciones con el sindicato, al establecer un periodo de prenegociación de la convención colectiva de trabajo, aceptando negociar la estructura de cargos, el escalafón y la integración a la nómina, de un número importante de trabajadores temporales. Pese a esto, en el 2006, observamos la persistencia de formas de administración de personal tradicional y relaciones conflictivas en las relaciones laborales, incluso en los temas que en el 2005 aceptó negociar con el sindicato.

La configuración sociotécnica del Banco Popular, se apoya en la adaptación y desarrollo de tecnología dependiente del grupo de bancos al que pertenece, flexibilización de la fuerza de trabajo y de prácticas de la gestión del recurso humano acotadas por relaciones laborales embebidas por la hegemonía en la cultura laboral del sindicato.

### **BBVA-Colombia**

En BBVA-Colombia, conformado tras la integración de un banco local que se integra a una transnacional, la estrategia empresarial de negocios basada en el ofrecimiento de una amplia gama de productos —respaldado por la pertenencia a la transnacional—, significó una reestructuración productiva con una agresiva unilateralidad hacia los sindicatos y los empleados, marginando a los primeros y utilizando mecanismos coercitivos hacia los segundos, para que asumieran el proyecto de la empresa. Ésta se implementó en forma de prácticas de gestión del recurso humano en interacción con relaciones laborales de confrontación que llegan al extremo de ser judicializadas.

Los tres sindicatos existentes durante el proceso de reestructuración no lograron una coordinación entre sí, aunque realizaron varios tipos de unidad de acción, siendo la más importante la de la negociación colectiva, aunque nunca trascendieron las reivindicaciones referidas al ámbito de la circulación. Cada sindicato redefinió o mantuvo sus características durante los procesos de reestructuración. La ACEB se transformó de sindicato clasista a sindicato de negocios con instrumentación política de la organización y su discurso de izquierda; el comité de empresa de la UNEB en el BBVA se transformó, de un sindicato de negocios a un sindicato clasista, circunscrito en sus reivindicaciones al ámbito de la circulación, con participación en la vida política, al lado de movimientos sociales y organizaciones de izquierda. Y un sindicato de negocios, valga resaltar, apolítico como Sintrabbva, se mantuvo en esta caracterización durante el periodo. Entre los tres configuraron una acción sindical dentro del banco, diferenciada de acuerdo a la orientación de cada uno, pero unificada alrededor de la defensa de una convención colectiva que no presupone la disputa por el control del proceso de trabajo.

En el caso del BBVA-Colombia, el dinamismo de la reestructuración productiva corrió a cargo de la adquisición de la transnacional, del Banco Ganadero, y con ello de la búsqueda del ajuste de la filial en Colombia a los parámetros trazados desde la casa matriz en España, bajo la estrategia empresarial de confrontación de cara a los sindicatos, de intimidación y relegamiento frente a los empleados antiguos y de control por la inestabilidad del empleo con relación a los nuevos empleados. La administración encuentra que en el desarrollo de la reestructuración, se generan conflictos abiertos y latentes en las relaciones laborales, especialmente en los espacios de negociación colectiva; pero también en la cotidianidad de las sucursales, que significó para el banco, la utilización de mecanismos de coacción antes que consenso, para ir imponiendo la

reestructuración, judicializando conflictos laborales, y llegando incluso, como ocurrió tras la absorción de Granahorrar en el 2006, a dualizar la contratación colectiva con pacto y convención; así los sindicatos pierden su potestad para negociar en nombre de todos los empleados. La sucesión de hechos y coyunturas de las relaciones laborales ayudan a explicar la particularidad de la reestructuración en el BBVA-Colombia, dado que el mismo dinamismo del conflicto llevó a escalarlo y alejar a la empresa y los sindicatos.

Siguiendo con la lectura de los procesos de la reestructuración que hemos hecho con los otros dos bancos, observemos hacia dónde cambió el BBVA en términos de flexibilización de la fuerza laboral. En primer lugar la flexibilidad numérica: en este banco, al igual que en los otros dos, se subcontrataron funciones de apoyo de la actividad bancaria y algunos de desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos o de relación con los clientes como los call center. En relación a la posibilidad ofrecida por la legislación colombiana de 2006 para crear corresponsalías no bancarias, BBVA siguió el mismo camino que Bancolombia creando éstas, pero a diferencia de aquel, sin siquiera trata el tema con los sindicatos en un espacio de diálogo e información. En el mismo sentido de ajustar la planta de personal a sus exigencias de la reestructuración, aplicó de forma permanente la negociación individual del retiro de empleados antiguos, combinada con presiones sobre éstos acentuando las inseguridades que ocasionaron los cambios entre este colectivo de trabajadores sobre su capacidad para asumirlos. De tal suerte que el BBVA cuenta, entre los tres bancos estudiados, con el promedio de antigüedad más bajo (cinco años), y un profundo recambio del perfil de la fuerza de trabajo hacia empleados más jóvenes y que ingresan con estudios universitarios o con un título profesional. Paradójicamente, la alta rotabilidad es una característica del modelo de 'prácticas de trabajo' que Katz y Darbishire denominan "de bajo

salarios”, y que se contradice con la pretensión del BBVA de implantar el modelo de gestión del recurso humano, dado que esta tendencia gerencial a nivel de la estabilidad y la carrera laboral, aboga por el desenvolvimiento de carreras individualizadas gestionadas por el banco (Katz y Darbshire, 1998: 10), mientras que en el BBVA-Colombia la administración desconfía del compromiso de los empleados con la empresa y hace énfasis en hacer presente entre éstos la inestabilidad de su empleo antes que persuadirlos en un compromiso y desarrollo del sentido de pertenencia con la empresa tal y como la ha hecho Bancolombia.

En la reestructuración en el BBVA-Colombia el arreglo tecnológico resultante se sustenta en una plataforma informática flexible frente a la introducción de nuevas aplicaciones y ampliación de la red, y conectada con el banco a escala latinoamericana, y con centralización de operaciones en Monterrey, México, implementado en Colombia en el tiempo récord de un año. Éste se convirtió en el posibilitador de la multifuncionalidad en el banco, integrando funciones comerciales a una extensa gama de cargos, unido a una amplia desterritorialización del trabajo, rotación entre sucursales de empleados debido a la desconfianza del banco hacia éstos. Además la multifuncionalidad se ha asociado con prácticas de gestión del recurso humano como en Bancolombia, aunque con algunas particularidades. Así la flexibilidad salarial bajo la forma de ‘retribución variable’, en el BBVA-Colombia, a diferencia de Bancolombia, se contempla no sólo para el trabajador, individualmente considerado, sino también condicionada al cumplimiento de las metas del equipo de trabajo al que se esté adscrito. La intensificación del trabajo, expresada en la eliminación de tiempos muertos y en la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo a la que se ve expuesto el empleado para cumplir metas comerciales y participar de la ‘retribución variable’, se presenta en el BBVA-Colombia bajo el código de que no cumplir es ser desleal con la empresa. En este

mismo orden de ideas en el BBVA-Colombia implantó la cultura corporativa entre los empleados como imperativo normativo y su acatamiento se evalúa como lealtad a la empresa, a la vez que el ambiente de inestabilidad laboral es más abierto que en Bancolombia y se dirige directamente, no sólo a empleados antiguos, sino también a los de más reciente ingreso, reforzándose con la práctica de evaluación de desempeño. De otro lado los ajustes al escalafón por la transformación en la estructura de cargos y funciones, que se hace permanente por el ajuste al mercado y los nuevos productos, se ha negociado con los sindicatos en Bancolombia, mientras que en el BBVA las decisiones a este respecto se unilateralizaron desconociendo al comité paritario pactado por convención desde 1960.

Como parte de la reestructuración se redefinirá el campo de las relaciones laborales, al introducir prácticas de gestión del recurso humano, como la gestión por competencias, la 'retribución variable', diversas formas de comunicación entre el empleado y la dirección y la búsqueda de implantar una cultura corporativa. Éstas se entrecruzan con la inestabilidad laboral, que entra en tensión con la expectativa, no sólo de los trabajadores antiguos sino de los ingresados con la reestructuración, de realizar una carrera bancaria; el individualismo a través de la gestión de competencias, que se contradice con la pretensión del banco de fomentar el trabajo en equipo, pues se ha generado una abierta competencia entre los empleados por capturar clientes. A su vez las formas de flexibilidad funcional y salarial no solo configuran un dispositivo de control de los empleados junto al control ejercido por los clientes, sino que también tienden a unilateralizar las relaciones laborales, al aislar a los trabajadores entre sí, y a éstos con los sindicatos, abriéndose posibilidades para las resistencias de los trabajadores y/o procesos de negociación de los términos mismos en que se desenvuelva el trabajo en el banco, por el inconformismo frente a la

inestabilidad, los múltiples controles, la intensificación del trabajo y sus efectos sobre la salud, y la desilusión de realizar una carrera bancaria.

La unilateralización buscada por el banco, se extremará con la dualización de la contratación colectiva, que en el 2006 se produce con la firma de un pacto colectivo paralelo a la convención colectiva, que no sólo provoca un rompimiento con la representación del sindicato para el conjunto de los trabajadores, sino también codifica en el pacto la discrecionalidad del banco para aplicar las distintas formas de flexibilidad implementadas.

La configuración sociotécnica de colombianización del BBVA se apoya en una tecnología desarrollada por la transnacional, flexibilización de la fuerza de trabajo y prácticas de la gestión del recurso humano de desconfianza hacia los empleados, y articuladas con relaciones laborales de confrontación y marginación de los sindicatos.

### **La divergencia y su explicación al comparar los tres casos**

Después de presentar los procesos de reestructuración desde el ángulo de las relaciones laborales y bajo la guía de la fórmula estructura-subjetividad-acción, nos queda destacar no sólo las divergencias que son la tendencia fundamental, sino también algunas convergencias que se presentaron, para dar cuenta del porqué de la divergencia, en los debates de las teorías de la reestructuración productiva y de las relaciones laborales. Para esto subdividiremos la comparación en las dimensiones de la configuración sociotécnica, las estrategias empresariales y los tipos de sindicatos conformados con los procesos reestructuradores.

Al momento de evaluar los resultados de la reestructuración productiva en los bancos estudiados, en los tres casos encontramos semejanzas y diferencias, pero también las hallamos entre dos casos entre sí, y con todo

y que existen algunas convergencias en los resultados, la tendencia fundamental es hacia la divergencia tanto de las relaciones laborales como de las configuraciones sociotécnicas.

Al caracterizar las relaciones laborales en cada banco, hemos puesto de presente cómo se desarrollaron de forma diferente durante los procesos de reestructuración. En Bancolombia las relaciones laborales de diálogo y negociación conflictiva con involucramiento parcial de los sindicatos, el banco pudo unilaterar la implementación de su proyecto de reestructuración productiva, dejando a los sindicatos el espacio para negociar algunos efectos de la misma, y dialogar sobre otros. En el Banco Popular las relaciones laborales embebidas por la hegemonía en la cultura laboral del sindicato, obstaculizó el proyecto reestructurador del banco en aspectos neurálgicos como el recambio del perfil de la fuerza de trabajo, la implantación de la cultura corporativa, la flexibilidad de la jornada de trabajo, mientras quedaba cuestionada la multifuncionalidad con los procesos permanentes de resistencia de los empleados. En el BBVA-Colombia las relaciones laborales de confrontación y marginación de los sindicatos, se ha combinado con una política abierta de inestabilidad laboral, convirtiéndose en el principal impedimento para que los empleados compartan la cultura corporativa, pieza clave de la reestructuración en ese banco.

Con la anterior visión sintética de las relaciones laborales en los tres bancos, podemos definir los contornos específicos de cada uno de los procesos de unilateralización de las decisiones sobre las reestructuraciones, pues si bien unilateralización significa ejercicio de poder del banco hacia los sindicatos y empleados para imponer sus criterios, la forma particular de cómo se desenvuelven las relaciones laborales facilita u obstruye la reestructuración misma en diferente grado,

al no conformarse los modelos productivos como sistemas, ajenos a contradicciones y paradojas, producidas por los actores de las relaciones laborales.

En Bancolombia la unilateralización se conjugó con ciertos espacios de bilateralidad para negociar, informar y dialogar especialmente sobre efectos de la reestructuración; en el Banco Popular la unilateralización se vio obstaculizada por la hegemonía en la cultura laboral, y el banco se vio abocado en una fase avanzada de la reestructuración y a abrir espacios para negociar efectos de la misma; y en el BBVA la unilateralización se profundizó a tal punto que los sindicatos perdieron el monopolio de la representación de los empleados para la contratación colectiva, y el banco flexibilizó de esta forma la contratación colectiva, a través de la introducción de la figura del pacto colectivo paralelo a la convención colectiva.

Al comparar las otras dimensiones de las configuraciones sociotécnicas, como son el arreglo tecnológico, la cultura laboral, la gestión de la mano de obra y el perfil de la fuerza de trabajo, nos encontramos con que cada una tiene su particularidad de acuerdo a la lectura de la tendencia a la convergencia o a la divergencia. El arreglo tecnológico, con todo y que los bancos hayan introducido cambios en diferentes momentos, hallamos que buscan hacerse a las tecnologías de punta de la banca a nivel internacional, ya sea porque estén integrados a una transnacional bancaria, como en el caso del BBVA-Colombia, o porque la estrategia empresarial del banco nacional, de economía de escala en una sola entidad, posibilite la compra en el mercado internacional de tecnología bancaria, así como del desarrollo propio de software, como es el caso de Bancolombia; o, porque la compra de tecnología y desarrollo de la misma se realiza desde un conglomerado de bancos nacionales, refiriéndonos al



Banco Popular. La competencia interbancaria conlleva a que gran parte de los recursos de inversión en la reestructuración se realicen en este rubro, en procura de equipararse con las innovaciones introducidas por los distintos bancos en el ámbito nacional, puesto que las características propias de los clientes frente a la baja utilización de los canales de autoservicio y los bajos niveles de bancarización colombiana, condicionan el que los bancos adopten todos los adelantos de la tecnología bancaria, especialmente en la línea de autoservicio, como por ejemplo, no se han introducido los monederos electrónicos, los video kioscos, de tanto uso en los países europeos, en Japón, Estados Unidos y Canadá. Si bien las diferencias tecnológicas entre los bancos son secundarias y lo que se observa es que en los bancos estudiados se sigue en términos generales la trayectoria tecnológica de la banca a nivel internacional, esto no quiere decir que el cambio tecnológico determine la tendencia a la convergencia hacia un modelo productivo en la banca tal y como se podría proponer desde el enfoque neoshumpeteriano. En la relevante investigación sobre cambios en las relaciones laborales y en la prácticas de gestión del recurso humano en la banca de países anglosajones y europeos, recopilada en el libro titulado *From Teller to Sellers. Changing Employment Relations in Banks*, editado en 1999 por Marino Regini, Jim Kitay y Martin Baethge, se controvierte la tesis de que la competitividad del mercado bancario y la innovación tecnológica son los mayores determinantes de las transformaciones de las relaciones laborales y las prácticas de gestión del recurso humano, y se adopta la perspectiva de que éstas son presiones filtradas por los empresarios de acuerdo a la 'elección estratégica' entre calidad de los servicios y productos ofrecidos por el banco, de un lado y, reducción de costos, del otro, incluso observando en algunos casos la combinación de los dos, interviniendo también procesos institucionales como la desregulación laboral y financiera, las privatizaciones de bancos, y

la concentración bancaria (Regini, Kitay y Baethge, 1999: 325s). Desde nuestro problema y enfoque, la controversia con la tesis del determinismo tecnológico tiene que ver con la explicación de la divergencia de las relaciones laborales en el proceso de reestructuración productiva de la banca, y donde las presiones estructurales pertinentes para el caso colombiano en el periodo estudiado, son procesadas por los actores de las relaciones laborales a través de sus procesos de dar sentido a sus acciones, y que en su interacción direccionan las relaciones laborales e inciden en la reestructuración. En específico, el cambio tecnológico en los casos investigados aparece como posibilitador y canalizador de cambios en la gestión de la mano de obra, pero el rumbo que toma ésta se explica, no sólo por la presión tecnológica, sino también por la interacción —según el caso— con la cultura laboral, las relaciones laborales y el perfil de la mano de obra, sin que se presente necesariamente una relación funcional, causal o deductiva entre estas dimensiones, sino también abierto a que se presenten relaciones más débiles (de metáfora o analogía, entre otras) e incluso contradicciones y paradojas entre éstas, alejándonos de la teorías de los modelos productivos de carácter funcionalista y estructuralista en la relación entre las dimensiones de los modelos.

Un factor explicativo para la tendencia a la convergencia de los arreglos tecnológicos fue el hecho de que el cambio tecnológico no contó con oposición por parte de los empleados en ninguno de los casos, aunque sí hubo diferencias en cuanto a la adaptación de los empleados a los cambios de plataforma informática y la estrategia adoptada para hacerle frente, entre recalificación de los empleados y recambio del perfil de la fuerza de trabajo, en la perspectiva de la innovación permanente que implica una tecnología sensible a los cambios en el mercado bancario y de estrategias comerciales de cada uno. A la vez que a nivel internacional existe un

mercado tecnológico bancario altamente competitivo y que los bancos que quieren subsistir hacen grandes compras en él de forma permanente.

En Bancolombia el cambio de plataforma significó un traumatismo por un periodo de dos años debido a dos factores: los problemas de coherencia interna de los software adquiridos y desarrollados, que no fueron probados para la configuración del banco, y la débil formación en materia informática de los empleados, especialmente de los antiguos. Después de evaluar esta experiencia, se adoptó una ingeniería de procesos con flexibilización de la cualificación que incluía, para el caso de los empleados involucrados en funciones comerciales, la capacitación permanente en aspectos técnicos, así como en el desarrollo de contenidos alrededor de las competencias de relacionamiento orientado a las ventas, de acuerdo a las fluctuaciones de la estrategia comercial, combinando esto con una negociación individual del retiro de empleados antiguos, a los cuales no pretendió recalificar, sino que presionó para su salida del banco, a la vez que éstos se sintieron relegados e impotentes frente al cambio, en tanto que el banco hizo sus ajustes de plantilla de acuerdo al número de empleados requeridos por la dinámica de la reestructuración y del mercado, y buscó aumentar el número de empleados jóvenes, universitarios o profesionales, definidos por una serie de competencias y disponibles para aceptar la cultura organizacional y el proyecto flexibilizador del banco. La diferencia del BBVA-Colombia con Bancolombia en este nivel, fue que la adoptó la nueva plataforma en menos tiempo (un año), a raíz de la conjugación de tres factores: la tecnología como tal ya había sido probada y mejorada en su coherencia interna en cuanto a software, en la casa matriz en España y en algunas filiales en América Latina; la presión de la administración sobre los empleados para adaptarse al cambio tecnológico o ser discriminados o despedidos; y el involucramiento de los empleados en el proceso bajo la expectativa del

respeto del banco para la estabilidad de sus empleos, lo que al poco tiempo se tornó en frustración cuando la administración optó por negociaciones individuales de retiros de empleados antiguos y recambio del perfil de la fuerza de trabajo con parámetros semejantes a los de Bancolombia, pero realizados de una forma más radical. A su vez el BBVA-Colombia contó con sus propios parámetros desarrollados a nivel transnacional por la empresa, para gestionar la innovación permanente y la flexibilidad de la cualificación.

En el Banco Popular se marca una mayor divergencia con respecto a los otros dos bancos. El traumatismo en la adaptación de la nueva tecnología cubre un lapso de tiempo de tres años, muy superior al de los otros bancos, y su razón no está en los software, que ya habían sido probados y mejorados en los otros bancos del grupo Aval, sino en la adecuación de los trabajadores al sistema informatizado y a las resistencias a la multifuncionalidad por parte de los mismos. En este caso la gestión de la innovación permanente, en términos de la cualificación, está limitada por el hecho de que en comparación de Bancolombia y BBVA-Colombia, el Banco Popular ofrece menos productos, y los que ofrece son de carácter masificado y con mucho más contenido de trabajo operativo y atención en sucursales. El banco optó, además por la subcontratación de trabajadores a través de empresas de trabajo temporal, ante la imposibilidad de reducir sustancialmente la población de trabajadores antiguos, pese al extenso proceso de negociación individual del retiro durante el primer lustro de la década de 1990. Así, el predominio de los empleados antiguos logró mantenerse y, en consecuencia, la recalificación de esos empleados fue el camino elegido para hacer frente a la innovación tecnológica permanente, con un programa de flexibilidad de la cualificación limitado por la gama de productos ofrecidos.

Sobre los procesos de flexibilización de la cualificación, presente con sus divergencias entre los tres bancos, es necesario anotar que nos hablan de una automatización que no va acompañada de descualificación como en la vieja tesis bravermaniana, y como lo trata de presentar Nise Jinkings para el caso brasileño, forzando la información (1995: 121), ni tampoco una descualificación funcional como lo propone Mariela Quiñones en el caso del BBVA (2004a: 253), sino que es otra forma de entender la cualificación por diferenciación con la forma estandarizada y colectiva que primó en el pasado. Desde la década de 1990 bajo la óptica de la gestión por competencias, la cualificación se individualiza y se relaciona con el ejercicio efectivo de la actividad profesional, construyéndose permanentemente, tal y como lo ha analizado Guillem Sala para el caso de la banca española, a partir de los cambios en la oferta de productos, la forma en que los actores de las relaciones laborales las operativizan y desarrollan, y el contexto institucional (Sala, 2006: 22), y relacionándose con la preferencia de los bancos por un determinado perfil de empleado.

El cambio tecnológico, tal y como ya se ha plantado en otras investigaciones sobre la banca a nivel internacional, no determina el cambio de las relaciones laborales (Ozaki, 1993: 93), pues en ésta influyen la forma en que los actores de éstas la procesan y le dan sentido a su acción en un campo que se mueve entre el consenso y el conflicto, y donde el campo de conocimiento de la subjetividad puede jugar un papel muy importante a la hora que los trabajadores realicen propuestas para negociar la implementación del cambio tecnológico y de sus efectos en la negociación, tal y como lo ha constatado la investigación sobre cambio tecnológico y relaciones laborales en la banca de países del primer mundo (Ozaki, 1993: 31ss y 45ss). Lo que nos dice que en Colombia los trabajadores no previeron, ni se propusieron desarrollar una capacidad de conocimiento sobre el cambio tecnológico en la banca para generar

propuestas, salvo contadas excepciones, sobre los efectos del mismo. Sin embargo, sí podemos decir que el cambio tecnológico da posibilidades para introducir la multifuncionalidad, forma de flexibilidad funcional que reorganiza el trabajo e implica cambios en la gestión de la mano de obra en los tres bancos —podríamos decir que en la banca en general—, en asocio con la orientación hacia el cliente de la actividad de las entidades. Pero, en cada caso, revistió características particulares en relación al control sobre el proceso de trabajo y la extensión a diferentes cargos operativos de funciones comerciales.

En Bancolombia y BBVA-Colombia se encontraron semejanza frente a la implantación de la multifuncionalidad: en ambos casos las funciones comerciales se integraron a una extensa gama de cargos incluyendo a los cajeros, y se extendieron a un amplio abanico de productos. Además en ambos casos la multifuncionalidad se asoció con prácticas de gestión del recurso humano como: la flexibilidad salarial, aunque en BBVA-Colombia se contempla no sólo para el trabajador individualmente considerado, sino que también está condicionada al cumplimiento de las metas del equipo de trabajo al que se esté adscrito; la intensificación del trabajo, expresada en la eliminación de tiempos muertos y en la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo a la que se ve expuesto el empleado para cumplir metas comerciales y aspirar a obtener bonificaciones; impulso de una cultura corporativa donde la atención al cliente es central, con diferencias entre ambos, mientras en Bancolombia se implementó desde el banco con una combinación de procesos educativos persuasivos y la generación de alta inestabilidad entre empleados antiguos, que repercute en la de más reciente ingreso y neutraliza el inconformismo sobre los múltiples controles del trabajo (gerentes de sucursal y productos, otros compañeros, clientes), la intensificación del trabajo y los efectos de la reestructuración en la salud ocupacional. En BBVA-Colombia se implantó la cultura

corporativa entre los empleados, como imperativo normativo, y su acatamiento se evalúa como lealtad a la empresa, a la vez que el ambiente de inestabilidad laboral es más abierto que en Bancolombia y se dirige directamente, no sólo a empleados antiguos, sino también a los de más reciente ingreso. De otro lado los ajustes al escalafón por la transformación en la estructura de cargos y funciones debido al ajuste del mercado y los nuevos productos, se ha negociado con los sindicatos en Bancolombia, mientras que en el BBVA las decisiones a este respecto se han unilateralizado y se desconoce el comité paritario pactado para el tema.

En el caso del Banco Popular la divergencia con los otros dos bancos es notable en cuanto a la implementación de la multifuncionalidad, puesto que la hegemonía del sindicato sobre la cultura laboral, se expresa en resistencias de los empleados a asumir sin más la multifuncionalidad. Amparándose en el manual de funciones, éstas exigieron en las sucursales el cumplimiento del mismo, y se opusieron a que les cambiaran permanentemente de funciones, sin que éstas se modificarán en el manual, e incluso se negociaran con el sindicato, aunque ésta se impuso pero no en la extensión de los otros dos bancos. Las relaciones laborales embebidas de la hegemonía de la cultura laboral del sindicato, junto a la práctica del ensayo y error por parte del banco para llevar a cabo la reestructuración productiva, obstaculizaron y retrasaron la puesta en marcha de las prácticas de gestión del recurso humano, y en comparación con los otros dos bancos, en el Banco Popular no se implementó la flexibilidad salarial ni la flexibilidad implícita de la jornada de trabajo, y el programa de cultura corporativa se vio bloqueado por los mismos motivos. Tampoco las funciones comerciales se han extendido tanto hacia cargos tradicionalmente operativos, como el de los cajeros, y existe una polarización marcada entre trabajadores antiguos asignados a cargos

operativos y de atención a clientes en las sucursales, y los de más reciente ingreso, fundamentalmente trabajadores temporales, ocupando cargos comerciales de búsqueda y fidelización de clientes; esto, condicionado por la resistencia de los empleados antiguos a la multifuncionalidad extrema de los cargos de mayor contenido comercial, y posibilitado para el banco en virtud de tener una gran amplitud de productos en oferta en comparación con los otros dos bancos. En cuanto a la negociación de los ajustes al manual de funciones y al escalafón, pese a que al final del periodo estudiado se logró, a través de la negociación colectiva, rehabilitar el espacio paritario para tratar y decidir bilateralmente sobre ese particular, no se avanzó al respecto por la desconfianza mutua y la negativa del banco a ceder terreno al sindicato en un aspecto que considera vital para el control del proceso de trabajo, como es el mercado interno de trabajo, toda vez que el sindicato mantuvo una capacidad de movilización de los trabajadores, acompañada de la hegemonía sindical sobre la cultura laboral.

Con la reestructuración en los tres bancos se implementó la forma de flexibilidad numérica de la subcontratación de funciones, no propias de la actividad bancaria, de apoyo, y que requieren baja calificación (la vigilancia, la mensajería, el aseo, la cafetería, el transporte y el mantenimiento de locales), además de algunas funciones susceptibles de taylorizar, quedando la concepción en manos del banco y la ejecución en las empresas subcontratadas (desarrollo y reparación de sistemas informáticos, call center), y sacando de este modo a un número importante de cargos de las relaciones laborales; es decir se deslaborizan, que es la capacidad de las empresas para eludir el derecho a través de la intermediación laboral y la subcontratación, convirtiendo una relación laboral en una compra y venta de servicios, regulada por el derecho civil. De otro lado en Bancolombia y BBVA-Colombia, al final del periodo



estudiado, se estaba implementando la figura que habilitó la legislación colombiana en 2006, la de la corresponsalia no bancaria, que igualmente deslaboraliza, pero ahora lo hace en funciones que son centrales en la actividad bancaria, convirtiéndose en una gran presión para los empleados bancarios, y que es vista por los empleados y sindicatos como una opción de prescindibilidad del contrato laboral en los bancos y otro factor de inestabilidad laboral, aunque sólo ha trascendido al tratamiento informativo y de desestimación de efectos sobre el empleo del banco hacia los sindicatos en el caso de Bancolombia, dado que en el BBVA-Colombia, no se ha concretado ningún espacio de los sindicatos con la empresa para tratar el tema. En el Banco Popular no se implementaron las corresponsalias no bancarias, pero en cambio también en divergencia con los otros dos bancos se subcontrató a una buena parte de sus empleados a través de empresas de trabajo temporal, buscando más que ajustarse a las demandas de mano de obra, de acuerdo a las fluctuaciones del mercado bancario, debilitar al sindicato, restándole base social sobre la cual extender su afiliación.

La divergencia se profundiza al observar los desarrollos de la cultura laboral, el perfil de la fuerza de trabajo y las prácticas de gestión del recurso humano en sus articulaciones con los tipos de relaciones laborales que se constituyeron. La cultura laboral es objeto de la reestructuración en los tres casos a través de la implantación de la práctica de gestión del recurso humano, conocida como la implantación de la cultura corporativa. Al respecto concluimos que un factor de divergencia es la capacidad sindical para generar hegemonía sobre la cultura laboral y resistir la individualización e invisibilización de las diferencias de intereses entre banco y empleados. En el Banco Popular el sindicato mantuvo, en el proceso de reestructuración, una amplia capacidad para definir acciones colectivas por parte de los empleados que exigen derechos laborales, y

anteponen al individualismo, un colectivismo formado por décadas de lucha, donde destaca su diferenciación de los parámetros de distinción como clase media, predominante entre los empleados bancarios, frente a los obreros, y se convierte para los empleados del Banco Popular en su distintivo político de estar vinculado con movimientos sociales sindicales y populares, e incluso en la relación con el cliente los empleados han rechazado el programa de etiqueta y protocolo empresarial, impulsado por el banco, pues los distancia de patrones estéticos en el vestir que marca su pertenencia a la clase obrera, aunque el sindicato no ha extendido su capacidad hegemónica hacia la generación de propuestas en las dimensiones tecnológicas y de alternativas de organización del trabajo y gestión del trabajo. Por contraposición en Bancolombia y BBVA-Colombia los sindicatos han tenido una muy modesta incidencia sobre la cultura laboral, aunque el mismo rumbo divergente que han desarrollado en torno a las relaciones laborales, demarcó la divergencia entre estos dos bancos de cara a la implantación de la cultura corporativa. En Bancolombia se ha presentado una contradicción entre el alto sentido de pertenencia de los empleados hacia el banco y su malestar frente a la intensificación del trabajo y las consecuencias de la reestructuración en la salud ocupacional, donde los sindicatos han tenido una gran iniciativa en la denuncia, impidiendo que se cierre un unanimismo frente a la cultura organizativa, pues, pese a que ha avanzado el individualismo y la competencia entre los empleados por los clientes, aún éstos reconocen diferencia de intereses con el banco, aunque la lucha contrahegemónica de los sindicatos tiene en su contra las diferencias políticas entre los dos sindicatos, y como en los otros dos casos no cuentan con una propuesta alternativa de reestructuración. En lo que tiene que ver con el BBVA-Colombia, la circunscripción casi total de los tres sindicatos a luchas del ámbito de la circulación, le ha dado una gran ventaja a la empresa para imponer su

cultura corporativa, aunque con inconformismo entre los empleados por similares motivos a los presentes en Bancolombia, pero sin unos sindicatos, que aún más divididos que en el caso de aquel, no estuvieron propiamente construyendo una propuesta que se pudiera denominar contrahegemónica, quedando tan sólo añoranzas entre empleados antiguos de un ambiente de trabajo más relajado, anterior a la reestructuración, y una aceptación de la cultura corporativa por la amenaza representada en la inestabilidad laboral y la marginación de los sindicatos incluso del campo tradicional —de reivindicaciones del ámbito de la circulación— de las relaciones laborales.

La anterior presentación de las divergencias sobre la implementación de las culturas corporativas, rebate las tesis de los defensores de la cultura corporativa, en el sentido de que estas propuestas se ubican en una concepción que tiene un carácter integrador con énfasis en lo compartido, en aquellos rasgos generadores de consenso y negadores de las ambigüedades, y que colocan como punta de lanza de la implementación de la cultura corporativa a líderes que desde dentro de la organización conducen esta creación (Quiñones, 2004a: 130). Tal y como lo han señalado Marcos Supervielle y Mariela Quiñones, estas tesis corresponden a un concepto positivista de cultura, según el cual, las variables culturales podrían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados (Supervielle y Quiñones, 2005: 14); pero, lo que se encuentra, es que cualquier propuesta cultural que intente ser implementada bajo estos supuestos, haya culturas o, lo en otras palabras, acumulaciones sociales de significado, que resisten y/o apropian desde su propio entendimiento, las propuesta que desde arriba se tratan de implantar, en un proceso de interacción social y que, en casos como los estudiados, se presentan fundamentalmente en el campo de las relaciones laborales.

En este orden de análisis, el perfil de la fuerza laboral es una resultante del proceso de las relaciones laborales desenvuelto con la reestructuración, pues los bancos persiguieron un perfil caracterizado en lo fundamental por juventud, estudios universitarios o profesionales y competencias de relacionamiento comercial, que en los estudios a nivel internacional aparece explicado por su mayor disponibilidad a la flexibilidad tanto funcional como salarial (Regina, Katay y Baethage, 1999: 18), coincidiendo con las razones en las que se sustenta en el caso colombiano. Además de que en Colombia se vio facilitado por el desempleo profesional que se presentó en la década de 1990 y en el primer lustro del siglo XXI. En los tres casos los bancos sacaron de la plantilla a un amplio sector de trabajadores antiguos, utilizando como mecanismo fundamental, la negociación individual del retiro; sin embargo, en cada caso de acuerdo al desenvolvimiento de las relaciones y la forma en que los trabajadores antiguos asumieron la reestructuración y la manera como el banco les hizo la propuesta, es preciso anotar que la negociación individual del retiro, o la jubilación anticipada, es una práctica que aparece documentada también para los casos de la banca española e italiana (Pastor, 1995: 6; Treu, 1993: 153), como parte de políticas de recambio del perfil del empleado bancario y de evitar al máximo el conflicto con los sindicatos, que en ambos casos tuvieron una importante tradición de luchas, pero no lograron hacer valer sus propuestas de recalificación de los empleados antiguos. En el Banco Popular, el retiro masivo de trabajadores antiguos, se produjo en el primer lustro, y no se realizó en momentos en que el banco estuviera en proceso de reestructuración; así pues, la aceptación de los empleados se asocia a la buena oferta económica representada por la indemnización. En Bancolombia y BBVA-Colombia se realizaron como parte del proceso de reestructuración y con el temor de los empleados a no poder responder a las exigencias del cambio, combinado con la presión de los bancos para

discriminarlos como ineptos. Aunque el retiro masivo de empleados en Bancolombia se realizó en un lapso de dos años, en el BBVA-Colombia se extendió casi por una década. Esta lectura del perfil de la fuerza de trabajo en su articulación con las relaciones laborales, nos explica la disparidad en los promedios de antigüedad entre los bancos: de catorce años en el Banco Popular, diez en Bancolombia y cinco en el BBVA-Colombia, al expresar el grado de flexibilidad en el ajuste de la planta de personal que cada administración ha logrado en relación al mayor o menor nivel de resistencia de los empleados; es decir, a mayor nivel de resistencia menor grado de flexibilidad en el ajuste de la planta de personal, lo que expresa más que una relación causal, la potencialidad (Zemelman, 2007) de la acción colectiva de los trabajadores para moldear ciertas dimensiones de la configuración sociotécnica.

Aunque hay que decir que hay una tendencia general en la banca, no sólo colombiana sino también internacional, a la disminución de la expectativa de realización de una carrera bancaria, que se explica por el aplanamiento de la estructura organizativa, sus efectos en el escalafón y la discrecionalidad ganada por la administración frente a los mercados internos de trabajo (Jinkings, 1995: 86; Treu, 1993: 156ss; Regini, Katay y Baethge: 322).

Siguiendo con el ejercicio comparativo, podríamos decir que en la interacción entre relaciones laborales y prácticas de gestión del recurso humano, que algunos denominan relaciones de empleo (Regina, Kitay y Baethge, 1999), la divergencia de los tres bancos se expresa en la forma en que la intención de las prácticas de gestión del recurso humano, de subsumir a las relaciones laborales, se desenvuelve y se articula en cada caso de diferente manera: en el BBVA-Colombia las prácticas de gestión del recurso humano subsumieron a amplias zonas de las relaciones

laborales y marginaron a los sindicatos de la posibilidad de representar, en la negociación colectiva, al conjunto de los empleados, a través de una estrategia de confrontación y ‘terror del mercado’ hacia los empleados. En Bancolombia la subsunción de importantes zonas de las relaciones laborales por las prácticas de gestión del recurso humano, no se ha extendido a todo el campo de las relaciones laborales, y ha dejado espacios importantes de actuación y generación de contrahegemonía para los sindicatos, con una actitud de la administración que combina mecanismos de individualización y coerción hacia los empleados, y espacios de diálogo y negociación con los sindicatos. Para el caso del Banco Popular, la hegemonía sindical sobre la cultura laboral imposibilitó un desenvolvimiento de las prácticas de gestión del recurso humano sobre el campo de las relaciones laborales, que distanció a la administración de los empleados en la perspectiva de lograr un compromiso activo de éstos hacia la reestructuración.

Al observar los procesos de reestructuración hemos identificado, a posteriori, estrategias empresariales en los casos estudiados, constatando, en primer lugar, que éstas, tal y como lo ha planteado Enrique de la Garza al problematizar el concepto de estrategia empresarial, presentan contradicciones, dado que no tienen un conocimiento total sobre ellas y los actores empresariales no actúan de manera completamente racional (1998: 21). Efectivamente, en las estrategias empresariales de los bancos estudiados, operan campos de la subjetividad. Así, en la estrategia empresarial de Bancolombia, se basó en un sentimiento de desconfianza hacia la capacidad de los empleados antiguos para asumir los cambios que la reestructuración exige, y no se intentó primero un estudio al respecto o no se buscó su recalificación. También en este orden de ideas se presenta la desconfianza del banco hacia Sintrabancol por considerar que éste hace valer más los intereses de partidos políticos que los de sus afiliados. De

otra parte, en su implementación de prácticas de gestión del recurso humano, hemos observado la contradicción entre la individualización de los empleados a través de los planes de gestión y la pretensión de generar, en las sucursales, trabajo en equipo, dirigido por el banco, o la heterodoxia del banco frente a la práctica de gestión del recurso humano, que aboga por la sustitución de los sindicatos en la relación entre la administración y los empleados, individualmente considerados, a través de múltiples medios de comunicación (Katz y Darbshire, 1998: 10). El banco ha buscado persuadir a los dos sindicatos para que se comprometan con la cultura organizativa, aunque ha unilateralizado las decisiones sobre la reestructuración.

En el caso de la estrategia empresarial del Banco Popular, nos encontramos con otro problema que se le plantea a este concepto, y es el de que no toda empresa tiene una estrategia (De la Garza, 1998: 21), pues si bien en Bancolombia logramos reconocer una trayectoria estratégica que estuvo cruzada por la sucesivas coyunturas de las relaciones laborales descritas en el capítulo respectivo, en el Banco Popular la estrategia empresarial se construyó por ensayo y error, con el obstáculo ya planteado de la hegemonía del sindicato sobre la cultura laboral, que acentúa la constricción del banco para adoptar una estrategia que pueda sustentar en el tiempo, en aspectos claves de sus objetivos de reestructuración como es el de la implementación de una cultura corporativa. También en este caso, se pudo observar un elemento estético de la subjetividad, que fue objeto de conflicto: el intento del banco de imponer un propuesta de etiqueta y protocolo empresarial entró en contradicción con la concepción estética del sindicato. Esto plantea que las estrategias empresariales también están cruzadas por campos subjetivos diferentes al meramente cognitivo, y que en algunos casos pueden generar conflicto y en otros pueden ser aceptados por los empleados como parte de su sentimiento de

estatus de empleado bancario, como en Bancolombia y BBVA-Colombia. Además de que el ensayo y error del Banco Popular está fuertemente marcado por las sucesivas coyunturas de las relaciones laborales.

La divergencia de estrategias empresariales se completa, cuando observamos que en el BBVA-Colombia, operó una desconfianza no sólo frente a los empleados antiguos en torno a su capacidad para asumir los retos de la reestructuración, sino que además sospechó que los empleados se involucraban en ilícitos contra el banco, y que un sindicato como la ACEB era permisivo con ello. En el mismo sentido, la moralización del discurso sobre el compromiso de los empleados con la empresa, nos habla de que la estrategia empresarial en este caso también está cruzada por el campo moral de la subjetividad, no reductible al cálculo racional. A su vez es una estrategia que se fue definiendo en las coyunturas de la reestructuración y las relaciones laborales y por tanto no reductible a un plan consciente, elemento presente en los tres casos, y que es otro de los problemas planteados al concepto racionalista de estrategia empresarial (De la Garza, 1998: 21).

También en los procesos de reestructuración, los sindicatos se transformaron en menor o mayor medida, pero no en un mismo sentido convergente, sino por el contrario, contribuyeron a la divergencia de las relaciones laborales y las configuraciones sociotécnicas. En la transformación o mantenimiento de ciertas características de las dimensiones de las configuraciones sociotécnicas se dio como resultado de la conjugación de la dinámica de las fuerzas políticas predominantes en el sindicato de acuerdo al desenvolvimiento del campo de la izquierda en Colombia —con la excepción del Sintrabbva que se mantendrá como apolítico—, y a las evaluaciones que los sindicatos hicieron de sus estrategias frente a las relaciones laborales durante los procesos de



reestructuración. En Bancolombia el comité de empresa de la UNEB, heredero en un primer momento de Adebic, sindicato que procedía del BIC trasegara de un sindicalismo clasista de antagonismo con la empresa de la década de 1980, a un sindicato clasista de concertación, que buscará sustentar sus demandas frente al banco en temas relacionados con algunos efectos laborales de la reestructuración (salud ocupacional y escalafón), para a través de procesos pedagógicos con los empleados disputar su apoyo con el banco, hacia espacios de diálogo y negociación, donde busca no perder las conquistas convencionales anteriores a la reestructuración y ganar membresía entre empleados que ingresaron con aquella. Esto se afianzará con el ingreso de la disidencia de Sintrabancol en 2005 a la UNEB, y estará asociado desde los inicios de 1990 a una mayor participación de sus líderes de opciones políticas de izquierda dentro de los marcos institucionales. Por su parte Sintrabancol pasó de ser un sindicato de negocios clientelista a principios de 1990 a un sindicato clasista de confrontación, en un proceso contra las administraciones, primero del Banco de Colombia y luego de Bancolombia, explicado por la desconfianza que expresa en el proceso hacia las dos administraciones, leyendo como un engaño, la búsqueda del diálogo y compromiso con la reestructuración del sindicato, pues de por medio estaban lo que denominan despidos masivos disfrazados (las negociaciones individuales de retiro), las distintas formas de flexibilidad y la inestabilidad laboral generadas por el banco. Actitud que ayuda a explicar el que las fuerzas políticas que influyen en el sindicato se mantienen en las posiciones radicales de la izquierda colombiana.

En cuanto al comité de empresa de la UNEB en el Banco Popular lo definimos como un sindicalismo clasista, que en el proceso de reestructuración ha logrado mantener su identidad aunque con cambios en su orientación política como producto de la crisis de referentes de la

izquierda, tras la caída de los regímenes de socialismo burocrático, que alejan a los grupos políticos más influyentes —que van desde el marxismo hasta posiciones de socialdemócratas radicales— en el sindicato de posiciones abstencionistas en lo electoral y de mera confrontación y los acercan a tesis que encuentran en los espacios de la democracia liberal espacios para el ejercicio de la política pero sin abandonar la movilización social, lo que en términos de la acción en el banco se traduce en la estrategia de movilizar a los empleados para lograr negociar algunos de los efectos de la reestructuración, pero sin considerar posible negociar contenidos de la propia reestructuración, dado que consideran no tener la fuerza ni la preparación para hacerlo.

El cuadro de los sindicatos en el BBVA-Colombia, es más diverso, dado de que se trata de tres sindicatos bastante diferenciados entre sí. Sintrabbva se mantuvo durante todo el periodo de reestructuración como un sindicato de negocios, dada su impermeabilidad a las organizaciones políticas de diferente signo. A su vez es, entre los tres sindicatos, el de menor membresía y capacidad de movilización de los empleados. La ACEB pasó de ser un sindicato clasista, a principios de los noventa, a un sindicato de negocios con discurso de izquierda, lo que se explica por el desarrollo de las fuerzas políticas que influyeron en el sindicato, y el progresivo debilitamiento en el proceso de reestructuración del banco. Ello ha llevado a sus dirigentes a concentrarse en defender la convención conformada en las décadas de 1960, 1970 y 1980 antes que intentar negociar los efectos de la reestructuración, con el fin de mantener la existencia del sindicato y su instrumentación partidaria por la fuerza política monopólica en el mismo desde 1997. En el caso del comité de empresa de la UNEB en el banco, es un sindicato clasista ideológicamente concordante con el comité de industria del mismo sindicato en el Banco Popular, pero sin la

capacidad movilizadora y de coordinación con los otros dos sindicatos para ir más allá de la defensa de la convención.

Constatado el predominio de la tendencia a la divergencia, y después de exponer la forma en que ésta se generó, estamos habilitados para contestar sintéticamente la pregunta problematizadora central de nuestra investigación, es decir ¿cómo explicar la tendencia a la divergencia de las relaciones laborales en los procesos de reestructuración productiva en la banca colombiana? Al sazón de lo antes presentado, respondemos que las presiones y posibilidades estructurales a nivel global y nacional sobre los bancos, son evaluadas por las respectivas administraciones y proyectadas hacia procesos de reestructuración productiva, que son definidas en términos de estrategias empresariales de negocios y frente a las relaciones laborales, con unos determinados objetivos, y diferenciadas entre sí por las concepciones de las respectivas administraciones. Dichos procesos se realizan en disímiles momentos durante el periodo estudiado, con desiguales formas de articulación, en procesos de transacción en las relaciones laborales que de forma implícita o explícita influyen en el curso de la reestructuración productiva, en un proceso donde los actores de aquellas ponen en juego sus concepciones para darle sentido a las acciones. El dinamismo del proceso en los tres casos estudiados corrió a cargo de la forma en que se fueron constituyendo las relaciones laborales, en una sucesión de coyunturas fundamentalmente conflictivas, en cada caso con la particularidad asignada por la historia de la interacción de los actores de éstas. Lo que en la observación de los distintos procesos nos permite explicar la divergencia en las configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales entre los bancos.

## **Reflexiones finales**

Para finalizar queremos destacar la pertinencia de los dos conceptos centrales que nos sirvieron para ordenar nuestra investigación, nos referimos a la de configuración sociotécnica y construcción social de las relaciones laborales.

En cuanto a al concepto de configuración sociotécnica, nos preguntábamos en el planteamiento del problema ¿de qué manera usar la propuesta de configuración sociotécnica para la conceptualización de la producción de los servicios bancarios? Al respecto, tenemos que decir que los conceptos de configuración sociotécnica y de modelo productivo —aunque diferenciadas en términos epistemológicos—, se han utilizado fundamentalmente en el estudio de la industria manufacturera, lo que plantea hasta qué punto se pueden utilizar esas herramientas teóricas para enfrentar una actividad de producción de servicios, que como característica diferenciadora general con la industria manufacturera tiene que ver con la inclusión del cliente dentro del proceso productivo. Ello encadena otras diferenciaciones, tal y como lo han planteado recientemente Enrique de la Garza, Gustavo Garabito, Juan Hernández, José Rodríguez y Miguel Ángel Olivo, en un texto inédito titulado *Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de construcción social de la ocupación: los “otros trabajos”*. Al referirse a la inclusión del cliente en el proceso productivo los autores destacan cómo el trabajo en los servicios, no sólo resalta su dimensión cognoscitiva, sino también y de manera importante, aspectos emocionales, morales y estéticos, permitiendo enfatizar el aspecto subjetivo; también resaltan cómo la participación del cliente en el proceso productivo involucra a un tercer actor en el control del proceso de trabajo; y, por últimos, destacan cómo puede significar trabajos desterritorializados, donde los conceptos de

jornada de trabajo y espacio productivo se resignifican, especialmente en función de las formas particulares que asume el control del trabajo (De la Garza, Garabito, Hernández, Rodríguez y Olivo, 2007).

Si las anteriores especificidades introducidas por la participación del cliente en el proceso de producción de servicios, se presentan en la producción del servicio bancario, un primer problema que se debe asumir por la ampliación a los servicios del concepto de configuración sociotécnica, es utilizar un concepto ampliado de control que incluya al cliente en el mismo.

Por esta vía cabe preguntarse si los modelos productivos identificados en el estudio de la industria manufacturera y algunos que se empiezan a conceptualizar para los servicios, son posibles de utilizar en la conceptualización de la reestructuración productiva de la banca, toda vez que en la bibliografía internacional revisada sobre el tema no encontramos estudios que se basarán en el concepto de modelo productivo. En primer lugar hay que decir que los intentos de taylorización de la banca fracasaron por la particularidad de los distintos servicios bancarios que implican la atención al cliente, pues no es posible reducir aquélla a actividades y operaciones simples, ni segmentarlas al extremo y, por lo tanto, estandarizarlas y medirlas en términos de tiempo de atención al cliente y ejecutar las operaciones relacionadas con esta función. Además en el vuelco progresivo de los bancos hacia la actividad comercial, la creciente oferta de servicios, la misma desterritorialización en el contacto con el cliente y el declive de las sucursales, han acentuado las particularidades en tiempo y espacio que implica la atención a los distintos tipos de clientes. Incluso en los casos estudiados, funciones más susceptibles de estandarizar han sido subcontratadas con terceras

empresas, externalizando de esta forma algunas funciones susceptibles de taylorizar.

El fracaso de los intentos de taylorización del proceso de trabajo bancario, aproxima a éste a los cambios que en la organización del trabajo y de la cultura laboral se han presentado en la manufactura a raíz de la crisis del taylorfordismo. En el campo de investigación de la reestructuración productiva, se han ubicado una serie de cambios organizacionales, tras dicha crisis, que obedecen a principios centrales, que adoptan formas concretas muy diversas, de las cuales no es el caso detenernos, sino tan sólo destacar, que los aspectos centrales de las nuevas formas de organización del trabajo, más que de carácter técnico, son sociales y de manejo del poder dentro proceso de trabajo (De la Garza, 2006c: 34), entre las que se cuentan: la no separación tajante entre concepción y ejecución; la imposibilidad de reducir todas las actividades a operaciones simples; la delegación de decisiones en los trabajadores y autocontrol por parte de éstos de ciertas funciones de mantenimiento y el control de calidad; el involucramiento consciente y convencido con los fines de la empresa; el paso a una cultura de la cooperación, la solidaridad, la entrega y la satisfacción de la obra realizada; y, las formas de comunicación que circulan en todas las direcciones.

La anterior enumeración de principios centrales de los cambios en la organización del trabajo, los encontramos jugando de diferente forma, en los procesos de reestructuración bancaria, pero complejizados por la inclusión del cliente en el proceso productivo, y las formas de control del trabajo que implica. Por lo mismo, al observar, por ejemplo, algunos rasgos centrales del toyotismo en algunos bancos, tales como los propios de la cultura laboral que fomenta y que pretende generar trabajadores participativos, involucrados, polivalentes, recapacitados y, sobre todo,

identificados con la empresa, no podremos hablar sin más de toyotismo, tal y como lo hace la investigadora Nise Jinkings en su estudio sobre la reestructuración de la banca brasileña (1995: 64s), pues oscurecemos la particularidad de la actividad bancaria frente a la manufactura, aunque sí hay que reconocer que muchas prácticas gerenciales de la banca se inspiran en el toyotismo.

De otro lado, si tomamos en cuenta la conceptualización de modelos productivos en servicios como los de los supermercados y las cadenas de comidas rápidas, como WalMart y MacDonals (De la Garza, Garabito, Hernández, Rodríguez y Olivo: 2007), aunque tienen al cliente como eje central de la producción o la venta en masa de un número de productos, y con ello la participación del cliente del control sobre el trabajo, se diferencia centralmente de la actividad bancaria en que: la venta de los productos bancarios requiere la conjunción de competencias de relacionamiento y convencimiento sobre los clientes de mayor nivel e innovación permanente a la presente en estos modelos; implica la combinación de desterritorialización y fijación de puntos de contacto, en la relación con el cliente, mientras en los modelos referidos se trata fundamentalmente de puntos de producción y contacto con el cliente anclados a espacios físicos, y los servicios a domicilio no implican la intensa proposición de productos que se observa en la banca; y, en la banca, se puede encontrar presencia sindical frente a la casi inexistente en los modelos de producción de servicios anotados. Tampoco la forma en que se busca la participación del cliente en el proceso productivo es homologable entre los bancos y los modelos WalMartiano y MacDonalismo, pues, mientras en la banca una de sus formas se presenta a través del autoservicio, separado de las sucursales y busca la reducción del personal, o del desplazamiento del empleado hacia el cliente o en las sucursales, en

aquéllos se realiza exclusivamente en el lugar de trabajo para disminuir el tiempo de producción, que depende también del cliente.

Si además de lo anterior, tenemos en cuenta que en estudios comparados de la banca europea y de países anglosajones, se concluye que es imposible, por el momento, identificar un modelo de relaciones de empleo hegemónico en la banca, y con ello la tendencia hacia una gran diversidad de éstas (Regini, Kitay y Baethge 1999: 329s), podemos justificar el porqué no utilizamos ninguno de los modelos productivos procedentes de la manufactura u otros servicios para designar las configuraciones sociotécnicas de los tres bancos que hemos estudiado, y las hallamos definido en relación a sus particularidades, al no contar con referentes de modelos productivos o configuraciones sociotécnicas definidos por investigaciones previas para la banca.

La otra pregunta que nos hacíamos en el planteamiento del problema era: ¿cómo reconstruir el concepto de relaciones laborales reconociendo la dinámica de estructura-subjetividad-acción en procesos históricos? Vale destacar que el uso reconstructivo que hicimos de las teorías de la reestructuración, sin caer en las objeciones que les hemos hecho y la utilización de la categoría de configuración sociotécnica, nos permitió ir descubriendo las articulaciones entre reestructuración productiva y relaciones laborales, a la vez que con el concepto de construcción social de las relaciones laborales, donde el juego de estrategias empresariales, sindicales, las concepciones de estos actores y la de los empleados, se ubicaron en ciertas condiciones estructurales en donde la cultura tomó un lugar central, y el conflicto otorgó dinamismo a los campos de relaciones laborales y, con ello, a los procesos de reestructuración. De esta forma fuimos descubriendo cómo en el proceso de construcción social de las relaciones laborales intervinieron estructuras previas de las empresas en



cada caso, conjugadas con estructuras semejantes que presionaron desde afuera a los distintos bancos estudiados, y las subjetividades de los actores que otorgan sentido a diferentes acciones en procesos de lucha por la hegemonía. Ello nos han permitido explicar la no convergencia de las relaciones labores y las configuraciones sociotécnicas, salvo en algunos aspectos.

**ANEXO.**

**Diseño de los instrumentos de producción de información**

El diseño de los instrumentos de producción de información se desarrolló de acuerdo a los tres ejes de análisis, a saber: la polémica convergencia o divergencia de configuraciones sociotécnicas y de relaciones laborales, la fórmula estructura-subjetividad-acción y, la incorporación del proceso histórico. Al respecto desarrollamos una matriz con sus respectivas áreas y niveles de análisis, que a la vez estuvo subdividida por dimensiones y subdimensiones de análisis, abordadas en relación a los aspectos relacionados con estructuras, campo subjetivo y campo de acción en el que aquellas se manifiestan. A partir de esta matriz elaboramos los guiones de entrevista y grupos focales, que se fueron aplicando y de acuerdo con la información que se fue acumulando en la misma aplicación, se cruzaron con la información con fuentes secundarias y de bases de datos, y la reflexión en relación al contexto y el debate teórico. Las preguntas se fueron ubicando de acuerdo con cada banco y de acuerdo también a las coyunturas y subperiodos que se iban estableciendo en el desarrollo de las mismas entrevistas. En este anexo nos limitamos a presentar la matriz y las guías iniciales.

Para la construcción de la información consideramos que las dos áreas de análisis, correspondientes a los dos conceptos centrales, reestructuración productiva y relaciones laborales, debían fusionarse en una misma matriz de análisis denominada configuración sociotécnica, en la medida en que ésta puede dar cuenta de las dos. Además, en cuanto a los niveles de análisis, nos centramos en el nivel de los bancos, dado que para los niveles de contexto como el sistema financiero global y el sector bancario colombiano, la información se construyó a partir de información secundaria, y se preguntó a los informantes lo que resultaba pertinente para alumbrar alguna coyuntura o periodo. De igual forma, se incorporó información general del banco, de los empleados y los sindicatos, y se

preguntó a los informantes en tanto no existían datos sobre estos aspectos en la información secundaria.

## 1. Matriz de producción de la información

Dimensiones de análisis	Subdimensiones y/o variables	Estructuras	Campo subjetivo	Campo de acción	Fuentes e Instrumentos de construcción de información
<b>Área: Configuración sociotécnica; Nivel: Bancos</b>					
Arreglo tecnológico	Trayectoria tecnológica en el sector financiero	Tecnología (software y hardware existente en el mercado) Competitividad del sector. Productividad y calidad.	<p><b>Campo de conocimiento:</b> de la tecnología y los cambios introducidos. Sobre las formas de adquisición de tecnología y si la empresa realiza investigación y desarrollo. Cuáles son las adecuadas para el tipo de proceso productivo de la empresa.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de la tecnología del banco y los cambios sucedidos en la reestructuración productiva. De si el tipo de proceso contribuye a la realización de actividades creativas o rutinarias, si permite la capacitación y el crecimiento dentro del banco. Valoración de la importancia de la introducción de las innovaciones, de las formas de adquisición tecnológica y qué es más conveniente (producirla o adquirirla).</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> positivos o negativos frente al tipo de proceso productivo. Sentimientos al respecto aprecio, indiferencia, temor por posibles despidos, odio. Sentirse inferiores por no desarrollar tecnología, o superiores por producirlas.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> la tecnología tiene una faceta estética que precisa ser auscultada como incremento o detrimento de la</p>	<p>Identificación de acciones que demuestren el conocimiento del tipo de equipos y software que se utilizan en el banco. Acciones a favor o en contra del uso del tipo de equipos y software o de la aceptación o rechazo al tipo de proceso productivo. Apropiación por los trabajadores para la comunicación entre ellos y con otros, o para la acción colectiva reivindicativa, es la tensión donde surge el tema de los ciberderechos.</p> <p>-Decisiones tomadas respecto a la introducción de innovaciones. -Actitudes frente a las innovaciones. -Acciones colectivas frente a las nuevas tecnologías.</p> <p>-Acciones que demuestren conocimiento y la percepción que se tiene sobre los temas de investigación y desarrollo. -Actitudes frente a la importación de tecnología.</p>	Entrevistas semiestructuradas a gerentes y líderes sindicales.
	Simultaneidad de tecnologías pertenecientes a diferentes paradigmas				
	Tipo de proceso				
	Flexibilidad de la tecnología				
	Desarrollo y asimilación				

			<p>belleza, el gusto por el puesto de trabajo.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> qué significa para los distintos actores en términos de su experiencia, sus intereses, visión del mundo, etc. y expectativas la tecnología, los cambios producidos, las adquisiciones y desarrollos o no de ésta.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> cómo perciben y asumen los distintos actores la afectación de la tecnológica sobre la relación tiempo-espacial de los servicios bancarios y la interacción al interior del banco.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>		
Perfil de la fuerza de trabajo	<p>Edad</p> <p>Sexo</p> <p>Etnia</p> <p>Estado civil</p> <p>Número de dependientes</p> <p>Ingresos extrasalariales</p> <p>Ingresos familiares</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Nivel de calificación</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>Antigüedad en el sector bancario</p> <p>Antigüedad en el banco estudiado</p>	La subdimensión en sí misma es la estructura, que está interrelacionada con el mercado laboral, el contrato de trabajo, la contratación colectiva y las otras estructuras del perfil de la fuerza de trabajo.	En esta área de reestructuración laboral nos centramos en los atributos estructurales, mientras que el campo subjetivo y de acción los retomaremos en el área de relaciones laborales.	En esta área de reestructuración laboral nos centramos en los atributos estructurales, mientras que el campo subjetivo y de acción los retomaremos en el Área de relaciones laborales.	Fichas de análisis de datos de estadísticas y estudios de la empresa y el sindicato; Entrevista semiestructurada a líderes sindicales.
Cultura laboral	<p>Concepción del trabajo por los distintos actores</p> <p>Identidad alrededor del trabajo</p> <p>Formas de interacción en</p>	Estrategias bancarias de producción de servicios Reglamento de trabajo. Códigos de conducta laboral Legislación laboral.	<p><b>Campo de conocimiento:</b> de las normas, valores y significados (formales e informales) construidos en el mundo social del trabajo.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b></p>	Acciones de rechazo, consentimiento con el trabajo. Reflexiones sobre el trabajo, las interacciones alrededor de él, la imagen propia y la de los demás	Entrevista semiestructurada a gerentes, líderes sindicales, grupos focales con trabajadores.

	<p>el mundo del trabajo</p> <p>Normas, valores, significados sociales, acumuladas históricamente por los trabajadores como tales y en el mundo del trabajo</p> <p>Disciplina laboral y en el lugar de trabajo</p> <p>Pautas culturales que se filtran de fuera del ámbito laboral</p> <p>Referentes de estabilidad e incertidumbre laboral</p>	<p>Cultura corporativa</p> <p>Flexibilidad laboral</p> <p>Culturas parciales de los trabajadores formada por fuera del mundo del trabajo.</p>	<p>Valoración del trabajo las normas y valores formados alrededor de él.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> hacia el trabajo, sentimientos que van del rechazo al entusiasmo.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> qué tipo de sensaciones estéticas le suscita el trabajo, desde belleza a fealdad, se entremezcla con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> En el caso de los procesos de reestructuración productiva, lo referimos a los referentes de estabilidad e incertidumbre laboral, así como a la trayectoria de los cambios.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> En el mismo sentido lo referimos a la movillización territorial de la mano de obra, y a la expansión y relocalización de los servicios bancarios, así como al otro territorio que significa la red informática a la que está conectado el trabajador.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>trabajadores, o en el caso de los banqueros, gerentes hacia el trabajo y los trabajadores. Y la relación de esas reflexiones con la cultura de fuera del ámbito laboral.</p>	
Política de servicios	<p>Mercados y segmentos de mercado a los que apunta</p> <p>Concepción de los servicios ofrecidos y de su gama</p> <p>Objetivos de volumen de ventas</p> <p>Diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen</p>	<p>Competitividad del sector.</p> <p>Productividad y calidad.</p>	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre las características del servicio y el mercado en el que compete.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de las posibilidades de crecimiento y competitividad del banco.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> acerca de los retos que esto le supone.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entremezcla con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b></p>	<p>Opiniones que demuestren que está enterado del tipo de mercado en el que participa.</p> <p>Comportamientos que reflejen su estado de ánimo y sus convicciones para hacer frente a este tipo de presiones.</p>	<p>Fichas de análisis de documentos sobre el tema del banco y el sindicato.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas a gerentes y líderes sindicales,.</p>

			<p>significación según la experiencia y expectativas.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> percepción sobre los beneficios y perjuicios para los territorios donde opera el banco.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>		
Cultura corporativa	<p>En caso de Banco Transnacional (BTN): relación Matriz-Filiales</p> <p>En caso de BTN: coordinación internacional (policéntrico, etnocéntrico)</p> <p>En caso de BTN: cultura del país de destino (cultura contingente)</p> <p>En caso de BTN: aspiraciones compartidas en una red mundial</p> <p>Marketing</p> <p>Ámbitos que cubre</p> <p>Temas en los que hace énfasis (p. ej. calidad del servicio, innovación, competitividad)</p> <p>Mecanismos de control político</p> <p>Socialización de valores y normas a nivel de todo el grupo</p> <p>Intereses políticos e ideológicos de la dirección</p>	<p>Valores, normas, procedimientos, etc., de la empresa.</p> <p>Aparato publicitario y de promoción de la cultura corporativa.</p> <p>Mercado de los servicios bancarios.</p>	<p><b>Campo del conocimiento:</b> conocimiento de la cultura, discurso y prácticas de la cultura corporativa.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de sus contenidos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> hacia el discurso y las prácticas, indiferencia, odio, resentimiento, cariño, agrado, orgullo.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> apreciación de la manera literaria y simbólica en que está construida la cultura corporativa (en discursos y prácticas).</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los actores identificadas en la cultura corporativa su experiencia, trabajo (o relación actual con el banco) y sus expectativas.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> cómo la pertenencia al banco y la identificación o rechazo de la cultura corporativa, lo sitúa en el territorio y sus diferentes relaciones sociales. La relación entre cultura corporativa y la cultura regional.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>Acciones de promoción de la cultura corporativa</p> <p>Acciones que indiquen la identificación, consentimiento, rechazo, resistencia de los objetos a la cultura y el discurso corporativos.</p>	<p>Fichas de análisis de folletos, afiches, publicidad en general de la cultura corporativa.</p> <p>Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales.</p> <p>Grupo focal con trabajadores.</p>
Política de servicios	Mercados y segmentos de mercado a los que apunta	Competitividad del sector.	<b>Campo de conocimiento:</b> sobre las características del servicio y el	Opiniones que demuestren que está enterado del tipo de	Fichas de análisis de documentos sobre el tema



	<p>Concepción de los servicios ofrecidos y de su gama</p> <p>Objetivos de volumen de ventas</p> <p>Diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen</p>	Productividad y calidad.	<p>mercado en el que compite.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de las posibilidades de crecimiento y competitividad del banco.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> acerca de los retos que esto le supone.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entremezcla con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> significación según la experiencia y expectativas.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> percepción sobre los beneficios y perjuicios para los territorios donde opera el banco.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	mercado en el que participa. Comportamientos que reflejen su estado de ánimo y sus convicciones para hacer frente a este tipo de presiones.	del banco y el sindicato. Entrevistas semiestructuradas a gerentes y líderes sindicales.
Gestión de la mano de obra	<p><b>En caso de BTN:</b> relación matriz-Filiales</p> <p>Mercado interno de trabajo</p> <p>Estratificación y segmentación</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Modelos de ser y de hacer del banco</p> <p>Discurso de la gestión de la mano de obra</p> <p>Individualización</p> <p>Identidad colectiva</p> <p>Herramientas de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución</p>	<p>Planes de capacitación.</p> <p>Rotabilidad e inestabilidad laboral.</p> <p>Definición de competencias laborales</p>	<p><b>Campo del conocimiento:</b> conocimiento y reflexión sobre estas dimensiones.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo::</b> valoración de sus contenidos y desarrollos cotidianos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> hacia el discurso y las prácticas: indiferencia, odio, resentimiento, cariño, agrado, orgullo. Igualmente según la dimensión pueden encontrarse sentimientos de justicia, optimicidad (frente al salario por ejemplo), solidaridad (p.e. con supervisores), miedo, impotencia.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se</p>	<p>Formas de resistencia formales: participación en decisiones de producción: círculos de calidad, comités primarios, control de delegados.</p> <p>Formas de resistencia informales: Estrategias de autovaloración de los trabajadores: reivindicación del trabajo, reivindicación de solidaridad, reivindicación de la calidad de los productos, reconocimiento de la cultura propia, reconocimiento del saber de los trabajadores; Estrategia de 'control' del ritmo</p>	<p>Fichas de análisis de manuales de funciones y operación.</p> <p>Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.</p>

	Gestión del conocimiento		entrecruza con los sentimientos. <b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia, trabajo y sus expectativas en estas diferentes dimensiones de la organización del trabajo. <b>Campo de la territorialidad:</b> acá la pregunta es por si estas dimensiones tiene relación o no con realidades externas al lugar de trabajo. <b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.	e intensidad del trabajo; Acuerdos horizontales entre trabajadores; agresión o enfrentamiento horizontales en contra de otros trabajadores; cuestionamiento al control vertical; rompimientos de acuerdos laborales: faltas sin justificación, renunciaciones, alcoholismo, drogadicción, sexo en el lugar de trabajo, sabotaje, robo, paros locos. Formas de negociación (pactos formales e informales entre supervisores y trabajadores para organizar la producción de los servicios): Pactos sobre ritmo e intensidad del trabajo, calidad de los productos-servicios, cuidado de equipos e infraestructura, desperdicios, ahorro de energía; pactos sobre flexibilidad de horarios, faltas, formas de remuneración, otros temas de interés para el trabajador.	
Temas de control del proceso de trabajo (hace parte de la gestión de la mano de obra)	Salarios y prestaciones	Las mismas subdimensiones son las estructuras.			
	Jornada de trabajo (duración, turnos, horas extras)				
	Intensidad del trabajo-productividad				
	Salud y seguridad (enfermedades profesionales, accidentes, desgaste)				
	Intensidad del trabajo-productividad				
	Administración de prestaciones				
	Formas de comunicación				
	Rotación interna del personal				
	Involucramiento del trabajador en la toma de decisiones				
	Categorías laborales de trabajadores				
	Fijación de cuotas de productividad				
	Uso de incentivos económico u otros				
	Organización de la supervisión en la empresa				
Estructura de oficios (hace parte de la gestión de la mano de obra)	Oficios				
	Perfil de acuerdo a oficio				
	Escalas salariales				
	Trabajo en equipo interoficios				
	Nivel de supervisión				

División del trabajo (hace parte de la gestión de la mano de obra)	Entre partes de los procesos de producción de los servicios				
Organización de la supervisión y vigilancia (hace parte de la gestión de la mano de obra)	<p data-bbox="340 245 632 407">Trabajo en equipo</p> <p data-bbox="340 407 632 537">Actitudes de supervisores, organización temporal y espacial de supervisores, origen de los supervisores (externos o por ascenso)</p> <p data-bbox="340 537 632 659">Formas de comunicación formales (memos, notas de gerencia, comunicados, etc.)</p> <p data-bbox="340 659 632 1422">Formalización de tareas: reglas de cómo trabajar en manuales de funciones y procedimientos.</p>	Manuales de funciones. Reglamentos de trabajo.	<p data-bbox="989 245 1367 431"><b>Campo del conocimiento:</b> de las formas de organización de la supervisión (formal e informal), de las formas de comulación formales, de los manuales de funciones, de los reglamentos de trabajo.</p> <p data-bbox="989 431 1367 651"><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de las formas de aplicación, si son justa, adecuadas, mejoran el rendimiento de los trabajadores; valoración de la utilidad de los manuales y reglamentos.</p> <p data-bbox="989 651 1367 894"><b>Campo de los sentimientos:</b> hacia los supervisores: resentimiento, odio, miedo impotencia; hacia las formas de comunicación: indiferencia, resentimiento, miedo, impotencia, etc.; hacia los contenidos de los manuales y reglamentos.</p> <p data-bbox="989 894 1367 959"><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p data-bbox="989 959 1367 1114"><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia, trabajo y expectativas frente a la dinámica de organización de la vigilancia y supervisión.</p> <p data-bbox="989 1114 1367 1300"><b>Campo de la territorialidad:</b> acá la pregunta es por si estas dimensiones tiene relación o no con realidades externas al lugar de trabajo. La supervisión rebasa o no el lugar de trabajo.</p> <p data-bbox="989 1300 1367 1422"><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	Usos y costumbres sobre la supervisión del trabajo. Cumplimiento por parte de los trabajadores, de los supervisores y gerentes de las formalidades en la supervisión. Negociaciones respecto a formas y niveles de supervisión. Uso de las formas de comunicación formales. Temas usuales por las cuales se utilizan las comunicaciones formales. Quiénes redacta y firman las comunicaciones formales y hacia quiénes van dirigidas. Uso de los manuales de funciones y reglamentos de trabajo.	Fichas de análisis de manuales de funciones y reglamentos de trabajo. Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.

Área: relaciones laborales (es una dimensión de la configuración sociotécnicas que subdividimos aún más que las otras)					
Formas de control formales	Formas de contratación: indefinido, a destajo, temporal, por obra, informal, forma, subcontratación laboral.	Reglamentos de trabajo Contratos de trabajo	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre la forma específica de contratación, de pago, de los diversos arreglos respecto al horario de trabajo, de las formas de sanción formales.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> en cuanto a la contratación y la forma de pacto: son justas, óptimas, les confiere beneficios o no a los trabajadores. En cuanto a los horarios (además de la anterior valoración), valoración de la determinación de éstos, de quien los asigna. En cuanto a las sanciones, además, valoración de ellas y sus formas de aplicación.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> de seguridad/inseguridad, gusto, ganas de enfrentar los desafíos, molestia por la forma en que se presentan estas dimensiones. Solidaridad con los trabajadores que reciben sanciones.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> como ven los trabajadores su experiencia, trabajo y sus expectativas frente a la dinámica de los controles formales.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> acá la pregunta es por si estas dimensiones tiene relación o no con realidades externas al lugar de trabajo. Los controles rebasan o no el lugar de trabajo.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>Documentos que respalden los procedimientos formales de intervención.</p> <p>Acciones adoptadas al intervenir formalmente.</p> <p>Protestas, quejas o emplazamientos del sindicato sobre las formas de contratación del personal.</p> <p>Actos de aceptación o rechazo de dichas formas de contratación.</p> <p>Cumplimiento de las formas de pago por parte de la empresa.</p> <p>Protestas, quejas o emplazamientos del sindicato sobre las formas de pago de personal.</p> <p>Actos de aceptación o rechazo de dichas formas de pago.</p> <p>Usos y costumbres sobre el horario.</p> <p>Cumplimiento por parte de los trabajadores y los bancos.</p> <p>Negociaciones respecto a retrasos en la entrada tanto como en la salida.</p> <p>Usos y costumbres sobre las sanciones formales.</p> <p>Negociaciones con respecto a las sanciones formales.</p>	<p>Fichas de análisis documental de documentos del banco en los ámbitos de contratación, formas de pago, horario, sanciones, manuales de asensos, además de los reglamentos de trabajo y los contratos.</p> <p>Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.</p>
	Forma de pago: mensual, semanal, a destajo, adelantos y arreglos, prestamos, bonos.	Mercado laboral Mercados internos de trabajo.			
	Horarios: jornadas diarias, turnos (de día y noche), horas extras, descanso y comida en el trabajo.				
	Sanciones formalizadas: descuentos, aumento de volumen de trabajo, suspensión de prestaciones o bonos.	Reglamentos internos de trabajo.			
	Ascensos: administración, instancias responsables, evaluadoras, límites reales de ascensos para trabajadores.	Mercados internos de trabajo. Manuales para ascensos.			
Formas de control	Sanciones verbales:	Relaciones de poder en el mundo	<b>Campo de conocimiento:</b> sobre	Usos y costumbres que	Entrevista semiestructurada

informales	llamadas de atención, reprimendas en frente de otros compañeros, gritos y maltrato verbal.	social del trabajo.	<p>las sanciones verbales, corporales, de las formas de castigo/premio informales.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración sobre las formas de aplicación, y si son consideradas justas, adecuadas y mejoran el rendimiento y clima de trabajo.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> de resentimiento, odio, miedo, impotencia, alegría-tristeza. Solidaridad con los trabajadores a quienes se les aplica.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia si las han tenido de premios y castigos, o de sus compañeros</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> acá la pregunta es por si estas dimensiones tienen relación o no con realidades externas al lugar de trabajo. Los controles rebasan o no el lugar de trabajo.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>respalden los procedimientos informales de intervención.</p> <p>Acciones adoptadas al intervenir informalmente.</p> <p>Uso de las formas de sanción verbales.</p> <p>Temas usuales por las cuales se utilizan.</p> <p>Quiénes las usan con más frecuencia.</p> <p>Reacciones físicas y verbales de quienes las reciben.</p> <p>Reacciones de los compañero de trabajo.</p> <p>Uso de las formas de sanción corporal.</p> <p>Temas usuales por las cuales se utilizan.</p> <p>Quiénes las usan con más frecuencia.</p> <p>Hacia quien se dirigen usualmente.</p> <p>Reacciones físicas y verbales de quienes las reciben.</p> <p>Reacciones de los compañeros de trabajo.</p> <p>Formas de castigo o premios más usuales.</p> <p>Temas usuales por las cuales se utilizan.</p> <p>Quiénes las usan con más frecuencia.</p> <p>Reacciones físicas y verbales de quienes las reciben.</p> <p>Reacciones de los compañeros de trabajo.</p>	a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.
	Sanciones corporales: empujones, golpes, tirón de orejas, tirón de pelo.				
	Castigos y permisos: descuentos informales, aumento de trabajo, bonos informales, felicitaciones, privilegios especiales.				
Flexibilidad laboral	Numérica	Mercado del servicio. Productividad. Calidad. Mercado laboral.	<b>Campo de conocimiento:</b> sobre la contratación de trabajadores de confianza, subcontratistas, eventuales, recorte de personal. sobre las estrategias de movilidad	<p>Acciones tomadas respecto a la contratación o recorte de personal.</p> <p>Acciones colectivas adoptadas respecto a las diferentes</p>	Fichas de análisis documental de documentos sobre la flexibilidad en los bancos producidos por los bancos y los sindicatos.
	Funcional				
	Salarial				

			<p>entre puestos y categorías, entre turnos e incluso geográfica, la polivalencia. Sobre de las formas de pago que tiene la empresa (mensual, quincenal, semanal, a destajo, bonos).</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de las distintas formas de flexibilidad como válidas, necesarias, inútiles, injustificadas, inequitativas.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto (impotencia, aceptación, resentimiento, odio). Si les genera a los trabajadores satisfacción, resignación. Respecto a las posibilidades de vida digna que les permite ese salario.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia si las han tenido la implementación y dinámica de la flexibilidad, de acuerdo a sus expectativas. Cómo lo contrastan con sus referentes de estabilidad.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> La pregunta es por si en el territorio ya existen experiencias de flexibilidad, negociación territorial de ella en pactos sociales o de instalación de empresas. Igualmente si en el territorio la fuerza laboral es propicia a la flexibilidad o no.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>formas de flexibilidad laboral. Documentos que justifiquen las medidas adoptadas por la empresa.</p> <p>Usos y costumbres respecto a la movilidad y la polivalencia.</p> <p>Acciones de aceptación o rechazo de las medidas adoptadas por la empresa.</p> <p>Cumplimiento de las formas de pago flexibles por parte de la empresa.</p> <p>Protestas o quejas por las formas de pago flexibles (individuales o colectivas).</p>	<p>Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.</p>
Contratación colectiva	<p>Relación sindicato-obreros</p> <p>Sindicato-empresa (democracia-</p>	<p>Legislación laboral</p> <p>Convenciones colectivas</p>	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre la convención colectiva, el proceso de negociación, la forma en que se</p>	<p>Reuniones y asambleas de los trabajadores preparatorios del pliego petitorio.</p>	<p>Fichas de análisis documental de pliegos petitorios, documentos</p>

	subordinación) Temas de la negociación colectiva		<p>confecciona el pliego petitorio.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de las distintas formas de la negociación colectiva, de la convención colectiva en la vida de los trabajadores</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto: orgullo, indiferencia, etc. Si les genera a los trabajadores satisfacción, resignación. Respecto a las posibilidades de vida digna que les permite el contrato colectivo.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia y expectativas, la contratación colectiva, cómo la evalúan, cómo se proyectan sobre ella.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> la contratación colectiva contiene o no elementos de favorecimiento para los territorios donde operan los bancos. Se busca o no el apoyo de actores del territorio para la negociación colectiva.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>Promulgación y presentación a los banqueros del pliego petitorio.</p> <p>Reuniones de información sobre el pliego y las negociaciones.</p> <p>Negociación.</p> <p>Acciones de presión entre trabajadores y banqueros en el proceso de negociación.</p> <p>Huelga.</p>	<p>preparatorios y de marcha de las negociaciones, las convenciones colectivas.</p> <p>Entrevista semiestructurada a gerentes y líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.</p>
Calificación-descalificación; subordinación del trabajador a los equipos y programas informáticos.	<p>Los equipos y los programas informáticos imponen la forma de operación</p> <p>Los equipos y los programas informáticos imponen el ritmo.</p> <p>Papel del juicio del trabajador: simplificación, estandarización, rutina, monotonía, conocimiento</p>	Las mismas subdimensiones son las estructuras	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre los procesos de calificación-descalificación, la conciencia o no que tengan de la subordinación a los equipos y software.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto: indiferencia, impotencia, resignación, satisfacción, etc.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se</p>	<p>Acciones de rechazo de los trabajadores a los procesos de descalificación y subordinación.</p> <p>Acciones que favorezcan la calificación-descalificación y subordinación a los equipos y programas informáticos.</p> <p>Sabotaje a equipos y software.</p> <p>Utilización de los equipos y software como parte de las actividades personales,</p>	Entrevistas semiestructurada a líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.

	requerido.		<p>entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia y expectativas este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> La subordinación a los equipos y software son reforzados o no por redes sociales o culturas propias del territorio donde operan los bancos.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	sindicales o resistencia.	
Subordinación del trabajador a la dirección del banco	Organización del trabajo	Las mismas subdimensiones son las estructuras	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre la conciencia o no que tengan de la subordinación a la dirección del banco.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto: indiferencia, impotencia, resignación, satisfacción, etc.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia y expectativas este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> La subordinación a la dirección del banco son reforzados o no por redes sociales o culturas propias del territorio donde operan los bancos.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	Acciones de los trabajadores que muestren el acatamiento a las directrices del banco.	Entrevista semiestructurada a líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.
	Decisión en las cargas de trabajo				
	Jerarquía de mando				
	La supervisión				
	Permisos o castigos				
Aceptación de la dirección					
Relaciones trabajador-trabajador	Trabajo en equipo	Las mismas subdimensiones son las estructuras	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre el clima de trabajo, trabajo en equipo,</p>	Acciones que connoten compañerismo, solidaridad,	Entrevista semiestructurada a líderes sindicales:.
	Segmentación				



	<p>Clima laboral</p> <p>Competencia-solidaridad</p>		<p>segmentación de los trabajadores, interacciones de competencia y solidaridad.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto: indiferencia, impotencia, resignación, satisfacción, etc.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia y expectativas este tipo de procesos.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> las interacciones entre trabajadores en el mundo social del trabajo son reforzados o no por redes sociales o culturas propias del territorio donde operan los bancos.</p> <p><b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.</p>	<p>conflicto, formación de grupos de afinidad, relaciones en espacios extralaborales, etc.</p>	<p>grupo focal con trabajadores.</p>
Conflicto trabajador-banco (individual o colectivo)	Causas/motivos	Se establecerán de acuerdo a los conflictos que se establezcan en el trabajo de campo.	<p><b>Campo de conocimiento:</b> sobre los conflictos más comunes que se presentan entre trabajadores y el banco.</p> <p><b>Campo normativo y valorativo:</b> valoración de este tipo de conflictos.</p> <p><b>Campo de los sentimientos:</b> al respecto: indiferencia, impotencia, resignación, solidaridad, etc.</p> <p><b>Campo del sentido estético:</b> se entrecruza con los sentimientos.</p> <p><b>Campo de la temporalidad:</b> cómo ven los trabajadores su experiencia y expectativas este tipo de conflictos.</p> <p><b>Campo de la territorialidad:</b> los conflictos entre trabajadores-banco</p>	Acciones indicadoras del conflicto trabajador-banco, en relación a los reglamentos, a los controles informales, a la cotidianidad del trabajo.	Entrevista semiestructurada a líderes sindicales; grupo focal con trabajadores.
	Tipos				
	Formas de lucha				
	Resultados				
	Formas de resistencia				

			son reforzados o no por redes sociales o culturas propias del territorio donde operan los bancos. <b>Formas de discurso y construcción del razonamiento</b> de los argumentos utilizados por los distintos actores.		
--	--	--	--	--	--

## 2. Los instrumentos de producción de información

De acuerdo con lo planteado en la matriz antes expuesta, se trabajaron los siguientes tres instrumentos, de los cuales presentamos las guías con que abordamos a los informantes.

Entrevista semiestructurada a profundidad<sup>230</sup> a líderes sindicales: se consideró desde el comienzo que los líderes sindicales eran los informantes claves para la construcción de la información sobre los casos estudiados, lo que se constató en el desarrollo de las entrevistas realizadas fundamentalmente en dos etapas una primera en 2006 y otra entre junio y julio de 2007 después de haber hecho un primer procesamiento del conjunto de información sobre los bancos estudiados.

---

<sup>230</sup> **Entendemos por entrevista a profundidad (para que el entrevistador tenga en cuenta):** Se trata de una entrevista con reiterados encuentros cara a cara. Encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes con respecto de sus experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El rol del entrevistador no es sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. El entrevistador avanza lentamente al principio. Trata de establecer una buena relación con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación.

En cuanto a cómo establecer las entrevistas pertinentes se utilizará la técnica de *bola de nieve* (cada informante sugiere al/los próximo/os informante/s), y el número de entrevistas se fijará de acuerdo al procedimiento de *saturación* (cuando la información se empieza a repetir en las entrevistas, de tal forma que el investigador determine que no se pueden encontrar nuevos datos sobre el problema de estudio, entonces se decide parar).

Las entrevistas se grabarán y transcribirán para su posterior análisis con el paquete Atlas ti 5.

- Entrevista semiestructurada a gerentes de recursos humanos o relaciones laborales: a través de éstos buscamos establecer la concepción de los bancos acerca de los procesos de reestructuración y relaciones laborales (se realizaron entre junio y julio de 2007), aunque con la restricción de que por la poca familiaridad —a diferencia de la lograda con los líderes sindicales— no accedieron a una sucesión de sesiones para configurar entrevistas a profundidad, por lo mismo las guías para estos fueron más estructuradas —casi tipo cuestionario— con base en la información ya construida con los líderes sindicales, para aprovechar la sesión única que concedió cada uno de los gerentes entrevistados (uno por banco).
- Grupos focales con trabajadores y trabajadoras: se realizó con trabajadores de Bancolombia y el Banco Popular, y en el caso del BBVA no se pudo realizar debido a problemas de horarios de los trabajadores y problemas de convocatoria de los sindicatos hacia los trabajadores. Estos grupos focales se realizaron también entre junio y julio de 2007, después de haber hecho un procesamiento de la información suministrada por los líderes sindicales, en procura de abordar temas neurálgicos. De acuerdo a la dinámica de los grupos focales se quitaron, modificaron o introdujeron preguntas a los guiones que aparecen en este anexo.

## **Guía de entrevista a líderes sindicales de la banca colombiana**

### **Tipo de entrevista: Semiestructurada a profundidad**

#### **Fases de realización de la entrevista**

**Fase exploratoria:** se realizarán entrevistas a dirigentes nacionales, que partirán de sus biografías laborales y sindicales, para entre ellas acercarnos a los diferentes áreas, ámbitos y niveles, especialmente en lo referente a las relaciones laborales y su proceso, las configuraciones sociotécnicas, así como a la historia del sindicato.

Paralelamente a las entrevistas con los dirigentes sindicales y en visitas a centros de documentación e instituciones que construyen información laboral sobre el sector financiero, armaremos una compilación de documentación sobre la banca colombiana en temas como: empleo, salud ocupacional, balances sociales de los bancos, convenciones colectivas, etc.

**Fase de análisis de información:** analizamos la información construida en la fase exploratoria y se determinara lo que resta por preguntar a los dirigentes sindicales, y qué información documental aún se requiere.

**Fase de consolidación de la información:** Después de analizar la información obtenida de las fases anteriores, se definió específicamente quiénes y qué se les preguntará a los dirigentes nacionales para completar la información.

#### **Guía para la fase exploratoria**

##### **Biografía laboral y sindical**

##### **Proceso de las relaciones laborales**

- ¿Nos podrías dar un panorama de las relaciones laborales entre sindicato y entidades financieras en los últimos veinte años?
- ¿Podrías especificar lo anterior en los bancos que conoces (Banco de Colombia, de Bogotá, BBVA –Ganadero-, Santander, en especial)?
- ¿Cómo se afectaron las relaciones laborales con la crisis del sector bancario de mediados de la década de 1985?
- ¿Qué ha significado para las relaciones laborales la introducción de tecnología computacional desde 1986? ¿Qué periodos se pueden establecer?

- ¿La multibanca cómo se ha negociado y cómo ha afectado las relaciones laborales?
- ¿Cómo se comportaron las relaciones laborales en el proceso de estatización de la banca en la segunda mitad de la década de 1980?
- ¿Los cambios que significaron a las reformas estructurales de los primeros años de la década de 1990 (Ley 50, Constitución, Ley 100, Reforma financiera —Ley 45 del 90 y 35 de 93)?
- ¿La reprivatización de la banca que arranca a inicios de la década de 1990 cómo se proceso en las relaciones laborales? ¿Se puede hacer alguna periodización?
- ¿La entrada de la banca española (BBVA y Santander), fundamentalmente desde la segunda mitad de la década de 1990, qué significa en las relaciones laborales en el sector?

**Para especificar la periodización:** las preguntas están basadas en los cambios estructurales que conocemos del sector financiero. Esto significa unas coyunturas de la dinámica del sector, pero hay que tener en cuenta que la periodización de las relaciones laborales tiene otro ritmo y coyunturas, y no necesariamente los cambios estructurales la determinan, sino que las relaciones laborales mismas pueden influenciar en la dinámica de los cambios estructurales. Por lo tanto aunque las preguntas puedan tener algún tono causal, se debe buscar más el proceso que las determinaciones (las articulaciones entre niveles de realidad: cambios macros y cambios en las relaciones laborales).

- ¿La crisis de 1998 y el decreto de emergencia económica cómo se procesa en las relaciones laborales?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos de funciones de entidades financieras en el empleo y relaciones laborales?
- ¿Cómo están ahora las relaciones laborales en el sector?

**Temas de interés para las relaciones laborales** (negociación colectiva, relaciones entre gerencia-trabajadores, gerencia-sindicatos).

Se trata de preguntar por los temas importantes para la negociación colectiva, y aquellos que no han sido tratados y por qué.

Para periodizar las relaciones laborales es importante tener en cuenta que los periodos se pueden caracterizar en lo fundamental por: conflicto, concertación, flexibilización de las relaciones laborales.

- ¿Qué tipos de contratos se han firmado en los últimos veinte años (si es posible hacer una periodización) en el sector?
- ¿Cuáles son los que más se firman?
- ¿Cuál cree usted que ha sido la justificación de los diferentes cambios en la contratación?
- ¿Hacia dónde cree que se dirige el banco con las nuevas modalidades de contratación?
- ¿Qué tan alta es la rotación laboral —hacer una visión histórica de los últimos veinte años?
- ¿Qué le espera al sindicato y cuáles son las proyecciones acordadas para el futuro en materia de negociación?

Hacer preguntas también sobre la historia de la protección social de los trabajadores del sector.

**Periodizar de acuerdo a:** puede ser de utilidad poner a hablar al entrevistado de hitos de las relaciones laborales en los últimos veinte años.

- Negociaciones colectivas significativas.
- Huelgas.
- Jornadas de protesta.
- Propuestas políticas del sindicato.
- Introducción de políticas de gestión de los recursos humanos (gestión por objetivos, competencias laborales).

#### **Área: configuración sociotécnica**

- Dimensión: arreglo tecnológico.

Subdimensiones:

- Trayectoria tecnológica en el sector financiero.
- Simultaneidad de tecnologías pertenecientes a diferentes paradigmas.
- Tipo de proceso.
- Flexibilidad de la tecnología.

- Desarrollo y asimilación.
- Dimensión: perfil de la fuerza de trabajo (todo este punto se desarrollará con base en información secundaria, pero se puede preguntar a los dirigentes para que den su visión).

Subdimensiones:

- Edad
- Sexo
- Etnia
- Estado civil
- Número de dependientes
- Ingresos extrasalariales
- Ingresos familiares
- Nivel educativo
- Nivel de calificación
- Experiencia laboral
- Antigüedad en el sector bancario
- Antigüedad en el banco estudiado
- Dimensión: cultura laboral

Subdimensiones:

- Concepción del trabajo por los distintos actores
- Identidad alrededor del trabajo
- Formas de interacción en el mundo del trabajo
- Normas, valores, significados sociales, acumuladas históricamente por los trabajadores como tales y en el mundo del trabajo
- Disciplina laboral y en el lugar de trabajo
- Pautas culturales que se filtran de fuera del ámbito laboral



- Referentes de estabilidad e incertidumbre laboral
- Dimensión: cultura corporativa
  - Subdimensiones:
    - En caso de BTN: relación matriz-filiales
    - En caso de BTN: coordinación internacional (policéntrico, etnocéntrico)
    - En caso de BTN: cultura del país de destino (cultura contingente)
    - En caso de BTN: aspiraciones compartidas en una red mundial
    - Marketing
    - Ámbitos que cubre
    - Temas en los que hace énfasis (p. ej. Calidad del servicio, innovación, competitividad).
    - Mecanismos de control político
    - Socialización de valores y normas a nivel de todo el grupo.
    - Intereses políticos e ideológicos de la dirección.
- Dimensión: política de productos y servicios.
  - Subdimensiones:
    - Mercados y segmentos de mercado a los que apunta.
    - Concepción de los servicios ofrecidos y de su gama.
    - Objetivos de volumen de ventas.
    - Diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen
- Dimensión: gestión de la mano de obra
  - Subdimensiones:
    - **En caso de BTN:** relación matriz-filiales
    - Mercado interno de trabajo
    - Estratificación y segmentación

- Evaluación de desempeño
- Modelos de ser y de hacer del banco
- Discurso de la gestión de la mano de obra
- Individualización
- Identidad colectiva
- Herramientas de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución
- Dimensión: gestión del conocimiento
  - Subdimensiones:
    - Circulación y transparencia de la información
    - Procesos de innovación
    - Aprendizaje tecnológico
    - Relación con fuentes de conocimiento y desarrollo externos
- Dimensión: temas de control del proceso de trabajo
  - Subdimensiones:
    - Salarios y prestaciones
    - Jornada de trabajo (duración, turnos, horas extras, valores de uso/tiempo)
    - Intensidad del trabajo-productividad
    - Salud y seguridad (enfermedades profesionales, accidentes, desgaste)
    - Administración de prestaciones
    - Formas de comunicación
    - Rotación interna del personal
    - Involucramiento del trabajador en la toma de decisiones
    - Categorías laborales de trabajadores

- Fijación de cuotas de productividad
- Uso de incentivos económico u otros
- Organización de la supervisión en la empresa
- Dimensión: estructura de oficios
 

Subdimensiones:

  - Oficios
  - Perfil de acuerdo a oficio
  - Escalas salariales
  - Trabajo en equipo interoficios
  - Nivel de supervisión
- Dimensión: división del trabajo
 

Subdimensiones:

  - Entre partes de los procesos de producción de los servicios
  - Trabajo en equipo
  - División sexual del trabajo
- Dimensión: organización de la supervisión y vigilancia
 

Subdimensiones:

  - Actitudes de supervisores, organización temporal y espacial de supervisores, origen de los supervisores (externos o por ascenso)
  - Formas de comunicación formales (memos, notas de gerencia, comunicados, etc.)
  - Formalización de tareas: reglas de cómo trabajar en manuales de funciones y procedimientos

### **Área de relaciones laborales**

- Dimensión: formas de control formal
 

Subdimensiones:

- Formas de contratación: indefinido, a destajo, temporal, por obra, informal, formal, subcontratación laboral.
  - Forma de pago: mensual, semanal, a destajo, adelantos y arreglos, prestamos, bonos.
  - Horarios: jornadas diarias, turnos (de día y noche), horas extras, descanso y comida en el trabajo.
  - Sanciones formalizadas: descuentos, aumento de volumen de trabajo, suspensión de prestaciones o bonos.
  - Ascensos: administración, instancias responsables, evaluadoras, límites reales de ascensos para trabajadores.
- Dimensión: formas de control informales
 

Subdimensiones:

    - Sanciones verbales: llamadas de atención, reprimendas en frente de otros compañeros, gritos y maltrato verbal
    - Sanciones corporales: empujones, golpes, tirón de orejas, tirón de pelo.
    - Castigos y permisos: descuentos informales, aumento de trabajo, bonos informales, felicitaciones, privilegios especiales.
- Dimensión: flexibilidad laboral
 

Subdimensiones:

    - Numérica
    - Funcional
    - Salarial
- Dimensión: contratación colectiva
 

Subdimensiones:

    - Relaciones sindicato-trabajadores
    - Relaciones sindicato-banco
    - Temas de negociación colectiva (jerarquía)

- Dimensión: calificación-descalificación; subordinación del trabajador a los equipos y programas informáticos.

Subdimensiones:

- Los equipos y los programas informáticos imponen la forma de operación
- Los equipos y los programas informáticos imponen el ritmo
- Papel del juicio del trabajador: simplificación, estandarización, rutina, monotonía, conocimiento requerido

- Dimensión: subordinación del trabajador a la dirección del banco

Subdimensiones:

- Organización del trabajo
- Decisión en las cargas de trabajo
- Jerarquía de mando
- La supervisión
- Permisos o castigos
- Aceptación de la dirección

- Dimensión: relaciones de género

Subdimensiones:

- División sexual del trabajo
- División sexual de la autoridad
- División sexual de las funciones
- Relación entre trabajo productivo y reproductivo
- Acoso sexual
- Temas de la condición de las trabajadoras en la contratación colectiva

- Dimensión: relaciones trabajador-trabajador

Subdimensiones:

- Trabajo en equipo
- Segmentación
- Clima laboral
- Competencia-solidaridad
- Dimensión: conflicto trabajador-banco (individual o colectivo)  
Subdimensiones:
  - Causas/motivos
  - Tipos
  - Formas de lucha
  - Resultados
  - Formas de resistencia

## **Guía de entrevista al gerente de la división de relaciones laborales de Bancolombia**

En primer lugar, ¿Cómo se vinculó a Bancolombia? ¿Cuál es su origen profesional y trayectoria laboral? ¿Edad? ¿Antigüedad en el banco? ¿Desde cuándo está en la gerencia de la División de Relaciones Laborales?

El interés de la entrevista se centra en la historia de las relaciones laborales en Bancolombia desde su surgimiento en 1997. Siendo el tema central de las relaciones laborales la **negociación colectiva**, empecemos por allí, y que sea ella la que le dé el hilo conductor a la entrevista.

La fusión del Banco de Colombia y el BIC en 1997, supone diferentes impactos para las relaciones laborales que venían de las dos redes de oficinas, pues en lo fundamental se traen dos sindicatos y dos convenciones colectivas. ¿Cómo se plantea desde la gerencia de relaciones laborales esta problemática? ¿Cómo se llega a que en 1999 se dé una sola negociación colectiva, con dos bancos? ¿Cómo ha sido la negociación de los puntos normativos, de escalafón, vivienda, educación? ¿Qué tienen de diferente las dos convenciones, antes de la fusión?

Adentrémonos en el desarrollo de las diferentes convenciones colectivas: en 2001 se vota huelga. ¿Cómo se desarrollaron esas negociaciones?

¿Después de la fusión ha habido procesos de supresión de cargos por outsourcing? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles y cuándo? ¿Cómo se realizaron?

Me podría detallar la implementación del proyecto de transformación cultural; sus fases y problemas.

¿Hubo problemas para una adecuada implementación de los cambios tecnológicos y la homologación de tecnologías, tanto en la fusión de Banco de Colombia y el BIC, como en la de Bancolombia y Conavi-Corfinisura?

Sobre el cambio tecnológico, ¿en qué indicadores nos podemos basar para hablar de que Bancolombia está a la vanguardia tecnológica (ATM, operaciones electrónicas/número de clientes, pantallas de computador por trabajador, desarrollo de programas como: desarrollo de aplicación Web, la integración de sistemas, las arquitecturas orientadas al servicio (SOA), la evolución del concepto de *work flow*, el manejo transaccional?

¿Cómo se ha trabajado el paso de la especialización en el trabajo a la multifuncionalidad?

¿Cómo se da el trabajo en equipo y desde cuándo? ¿Cómo se da el estímulo a la innovación de los trabajadores y desde cuándo?

¿Cuáles han sido los modelos en que se han basado para realizar la gestión de personal y de las relaciones laborales?

Frente a un recambio generacional, ¿cómo se ha producido el retiro de los trabajadores antiguos? ¿Cómo se ha negociado con ellos y cuál ha sido su actitud? ¿Cómo se valora la experiencia de los trabajadores antiguos?

¿Hay procesos de recalificación para trabajadores antiguos que se queden en el banco?

¿Cuál es el perfil de trabajador que el banco está buscando hoy en el mercado laboral para sus diferentes categorías de trabajadores (operativo, asesor comercial, ejecutivos junior y senior, administrativos, etc.)?

¿Cuáles son las políticas para retener a los buenos trabajadores?

¿Desde cuándo se implementan las bonificaciones por productividad? ¿En qué consisten y a qué categorías de trabajadores cubija? ¿En qué medida? ¿Cómo se mide y cómo se remunera la productividad?

¿Cómo se enfrenta el hecho de que el banco cada vez necesita jornadas más amplias de atención al público?

2005, ¿cómo fue la negociación en el marco de la fusión con Conavi y Corfinsura? ¿A qué se debe que la suma de sindicalizados no llegue a la mitad más uno de los trabajadores? ¿A qué se debe que la convención cubra al conjunto de los trabajadores sin cargo directivo, de un Bancolombia tras la fusión?

¿Cuál ha sido la evolución de los comités paritarios de vivienda, escalafón, salud ocupacional en esta década de existencia de Bancolombia?

¿Se nota incertidumbre o seguridad frente al puesto de trabajo tras la fusión, y una, al parecer, inevitable reducción de oficinas, al menos las que quedaron muy cerca unas de las otras?

¿Cómo ha sido la información con los trabajadores y los sindicatos en los dos procesos de fusión?

Hoy, a diez años de la fusión y habiendo negociado con dos sindicatos, ¿cómo es la imagen que se tiene desde la gerencia de relaciones laborales sobre cada uno de estos dos sindicatos y el tipo de relación que se desarrolla con ellos?



¿Qué puntos de la relación del banco con el trabajador se negocian o tratan directamente con él sin la intermediación de alguno de los sindicatos? ¿Ha habido alguna evolución al respecto?, es decir, ¿qué puntos que antes se negociaban con intermediación de los sindicatos, hoy se negocian más con los trabajadores? ¿Qué puntos nuevos aparecen? ¿En qué puntos el sindicato interviene hoy, que antes no lo hacía? ¿Cómo evalúa la línea 9800?

¿Cuáles son, en este nuevo siglo, los conflictos individuales y colectivos más frecuentes que se presentan en el banco?

¿Qué preferencias recibe el empleado en los servicios del banco?

Con el decreto 2233 de julio de 2006, se crean las corresponsalías no bancarias, con el propósito de contribuir al proceso de bancarización en el país. La pregunta que salta para las relaciones laborales, es ¿cuál es la especificidad de la actividad bancaria o su núcleo central que no se puede delegar en otra razón social?

En el mismo sentido, ¿cuál es la visión del banco en términos de relaciones laborales frente a la actividad que realizan los puntos de atención cercana (PAC) y los puntos de atención móvil (PAM)?

¿Cómo se perfila la preparación de la negociación colectiva de 2008? ¿Cuáles son los temas centrales a negociar para Bancolombia? Todo esto en el marco de la práctica cotidiana de la agenda de relaciones favorables.

¿Cuál es el perfil de hoy del trabajador sindicalizado?

¿Se puede hablar hoy de carrera bancaria?

¿Qué piensa usted de la negociación colectiva por rama económica como en Europa?

¿Puede mencionar algún tema relevante para la historia de las relaciones laborales que no hallamos tocado?

### **Petición de información**

En lo fundamental requeriría información del personal desde 2005 a la fecha, es decir desde la fusión con Conavi y Corfinsura. Información como la que aparece en el informe de la maestra Magda Azucena Ortega hecho para la OIT, en diciembre de 2004:

- Empleados según rango de edad.
- Estado civil

- Rangos de antigüedad del personal (por sexo)
- Ubicación del personal en la estructura del banco (por sexo)
- Trabajadores por tipo de contrato

Otro material útil, es la revista *En familia*, algunos números que me puedan facilitar.

Los balances sociales del banco, tengo el de 2002 (aparecido en el documento Informes y balances)

## **Guía de grupo focal con empleados de Bancolombia**

1. ¿Hoy se puede hablar de qué existe carrera bancaria en Bancolombia?
2. ¿Cuál es el papel hoy de los dos sindicatos dentro de Bancolombia?
3. ¿Los bonos de productividad contribuyen al bienestar del conjunto de los trabajadores o crea muchas diferencia entre ellos, o las dos cosas?
4. ¿Qué problemas hay en la asignación de metas y en la medición de la productividad?
5. ¿Qué elementos cree usted que identifican a los empleados bancarios de Bancolombia y de sector bancario?
6. En la medida en que el banco se ha orientado más hacia lo comercial, el cliente juega un papel más importante. ¿Esto va hasta a qué el cliente condicione y controle el trabajo de los empleados de Bancolombia?
7. ¿Con la fusión Bancolombia-Conavi-Corfinsura, existe incertidumbre o no sobre la continuidad del empleo en el banco?, ¿Cómo se vive esto?
8. Cuando se está en pre proceso de negociación y negociación de pliegos petitorios de los sindicatos, ¿los empleados consideran que el contrapliego de la empresa es el parámetro para saber cuál va a ser el resultado?
9. ¿Los software van más orientados a que el empleado haga su trabajo guiado por computador o apoyado por éste?
10. ¿Frente a conflictos entre empleados o con gerencias de sucursales se acude al sindicato o directamente a los mecanismos que tiene habilitados el banco sin intermediación del sindicato?

### **Preguntas opcionales**

Con las fusiones en que ha estado involucrado el banco (1997: Banco de Colombia y BIC; 2005: Bancolombia-Conavi-Corfinsura), los cambios tecnológicos han intensificado el trabajo. ¿Cómo afecta esto el trabajo en las oficinas y la relación entre los compañeros?

Después de la fusión de 1997 (Banco de Colombia-BIC), con la reducción de personal, ¿cómo se sintieron los trabajadores que se quedaron en la empresa?<sup>231</sup>

---

<sup>231</sup> La OIT plantea que ante las fusiones en las entidades bancarias “no es sorprendente que los bajones de moral debido a los despidos de amigos y colegas y al incremento de la inseguridad en el trabajo del personal que se mantiene en la empresa, constituyan, sin lugar a dudas, el problema más grave en materia de recursos humanos del clima empresarial de hoy día, ha esto se le ha llamado ‘síndrome del superviviente’, que aunado a la exigencia de trabajar más duro para cubrir las deficiencias de personal y la inseguridad en el trabajo, producen estrés” (OIT, 2.001: 121).

## **Guía de grupo focal con empleados del Banco Popular**

1. ¿Hoy se puede hablar de que existe carrera bancaria en el Banco Popular?
2. ¿Cuál es el papel hoy de los dos sindicatos dentro del Banco Popular?
3. ¿En el banco se les mide la productividad? ¿Cómo? ¿Qué problemas se generan?
4. En el tiempo que usted lleva en el banco ha habido intensificación del trabajo. ¿Cómo se presenta? ¿Por qué? ¿Cómo afecta la salud ocupacional de los empleados?
5. ¿En el Banco Popular hay gestión por competencias?
6. ¿Qué elementos cree usted que identifican a los empleados bancarios del Banco Popular con relación a otros bancos?
7. En la medida en que el banco se ha orientado más hacia lo comercial, el cliente juega un papel más importante. ¿Esto lleva a que el cliente condicione y controle el trabajo de los empleados de Bancolombia?
8. Cuando se está en preproceso de negociación y negociación de pliegos petitorios de los sindicatos, ¿cuál es el ambiente sobre este tema en las oficinas?
9. ¿Los softwares van más orientados a que el empleado haga su trabajo guiado por computador o apoyado por éste?
10. Frente a conflictos entre empleados o con gerencias de sucursales, ¿se acude al sindicato o directamente a los mecanismos que tiene habilitados el banco el banco sin intermediación del sindicato?
11. ¿Qué opinión le merece que haya tantos empleados temporales en el Banco Popular? ¿Qué alternativas hay para esto?

## Bibliografía

- Alexander, Jeffrey C., (1989), *Teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial. Análisis multidimensional*, Barcelona, Gedisa.
- Amin, Ash, (1995), "Postfordism: models, fantasies and phantoms of transition", en: *Postfordism. A Reader*, London, Blackwell.
- ANIF, (2002), *El sector financiero de cara al siglo XX*, Tomos I y II, Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF.
- Arias Cifuentes, Wilson Daniel, (1999), *Impacto de la tecnología informática en el sector financiero colombiano*, Bogotá, Tesis para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.
- Arteaga, Olga y Ballesteros, Patricia, (1991), Recorrido de un sindicato bancario, ACEB al "banquillo", en: ACEB, Documentos, El sindicalismo de industria en el sector financiero, Bogotá, ACEB.
- Asobancaria, (1980), *Integración nacional y modernización financiera. Memorias de la XVIII convención bancaria y de instituciones financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1981), *Aspectos relevantes del sector financiero. Memorias de la XIX Convención bancaria y de instituciones financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1982), *Hacia un nuevo orden financiero. XX Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1983), *La coyuntura del sector externo colombiano y la movilización del ahorro interno. XXI Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1984), *La capitalización del sector financiero. XXII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1985), *La coyuntura del sector financiero y las tasas de interés. XXIII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.

- \_\_\_\_\_, (1986), *Una nueva etapa del sector financiero. XXIV Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1987), *Un marco para la actividad financiera en Colombia. XXV Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1989), *Apertura, eficiencia y competencia. Los desafíos del sistema financiero en la década de los noventa, XXVI Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1991), *El sector financiero en los años noventa, XXVII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1992), *Sistema financiero colombiano*. Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1993), *Banca 93. Memorias de la XXVIII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1995a), *Banca 95. Economía y finanzas en Colombia después de las reformas. Una perspectiva internacional. XXX Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1995b), *Balance social del sector financiero colombiano 1993*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1996a), *Banca 96. Crisis política, sector financiero y manejo fiscal. XXXI Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1996b), *Ombudsman: defensor del cliente financiero*. Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1997a), *Banca 97. Sociedad, economía y finanzas: el prospecto colombiano. XXXII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.

- \_\_\_\_\_, (1997b), *Modernización de los medios de pago. Situación colombiana y experiencias internacionales. Primer seminario nacional de tecnologías para el sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1997c), *Balance social del sector financiero colombiano 1994*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1998), *Banca 98. Agenda para el fin de milenio: paz, política social y economía. XXXIII Convención bancaria y de entidades financieras*. Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (1999), *Banca 99. 1999: año difícil para la economía y el sector financiero. XXXIV Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2001), *Un compromiso con la reactivación. XXXVI Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2002), *Por una Colombia positiva. XXXVII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2003), *Confianza es la clave. XXXVIII Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2005a), *La banca como instrumento de desarrollo. XL Convención bancaria y de entidades financieras*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2005b), *2004: un buen año para la economía y el sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.
- \_\_\_\_\_, (2006), “Asobancaria: 70 años de crecimiento y progreso”, *Portafolio y El Tiempo*, Bogotá.
- Avella, Mauricio, (comp.), (1997), *Evolución crisis y reforma del sistema financiero colombiano*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.



- Baethge, Martin y Oberbeck, Herbert, (1995), *El futuro de los empleados. Nuevas tecnologías y perspectivas profesionales en la gerencia empresarial*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Balandier, Georges, (2003), *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*, Barcelona, Gedisa.
- Beccassino, Angel y Jimeno, Ramón, (2002), *Las irregularidades del caso Bancolombia-Gillinski*, Bogotá, s.e.
- Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas, (1998), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Betti, Emilio, (1988), "The Epistemological Problem of Understanding As an Aspect of the General Problem of Knowing.", en: Gary Shapiro and Alan Sica (ed.), *Hermeneutics: Questions and Prospects*. USA: The University of Massachusetts Press. pp. 25-53.
- Bloch, Ernest, (1977), *Principio de esperanza*, tomos II y III, Madrid, Aguilar.
- Bobillier, Enrique, (1989), "Hablemos de computadores", *Revista El Portador*, N° 17, junio de 1989, Bogotá, Banco de Colombia, pp. 8-9.
- Bobbio, Norberto y Mattencchi, Nicola, (1981), *Diccionario de política*, México, Siglo XXI editores.
- Bourdieu, Pierre, (1999), *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.
- \_\_\_\_\_, (1991), *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus.
- \_\_\_\_\_, (1984), *Sociología y cultura*, México, Grijalbo.
- Bouzas Ortiz, José Alfonso, (2003), *Democracia sindical en el sector bancario*, México, Plaza y Valdés.
- \_\_\_\_\_, (1996), *Bancomer: reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales*, México, UNAM.
- Boyer, Robert, (1989), *La teoría de la regulación, un análisis crítico*. Buenos Aires, Humanitas.
- Boyer, Robert y Michel Freyssenet, (2001), *Los modelos productivos*. Buenos Aires, Humanitas.

- Braverman, Harry, (1974), *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro tiempo.
- Bueno Campos, Eduardo y José M. Rodríguez Antón, (1990), *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*, Madrid, Pirámide.
- Burawoy, Michael, (1989), *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Caballero Argáez, Carlos y Urrutia Montoya, Miguel, (2006), *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX. Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*, Bogotá, Norma y Asobancaria.
- Calderón Pulido, Fernando, (coord.), (2005), *Salud laboral. Evaluación de las condiciones de trabajo, niveles de estrés y de ocaso psicológico en un grupo de trabajadores del sector financiero privado*, Bogotá, Universidad Incca de Colombia, Programa de Psicología, Sintrabancol, Sintraunincca.
- Calderón Morillón, Óscar, (2003), *El cambio tecnológico y las nuevas formas de trabajo, el caso del centro de cómputo de Banamex, una visión subjetiva de los trabajadores*, México, IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Calvo Martínez, Tomás y Ávila Crespo, Remedios, (eds.), (1991), *Paul Ricoeur: los caminos de la interpretación*. Symposium internacional sobre el pensamiento filosófico de Paul Ricoeur, Barcelona, Anthropos.
- Camacho Álvarez, Germán, (1991), “De los ‘intermediarios financieros’ a las compañías de financiamiento comercial: un recuento de su evolución”, *Banca y Finanzas*, N° 21, Bogotá, pp. 49-64.
- Carrillo, Jorge y Novick, Martha, (2006), “Eslabonamientos productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina”, en: De la Garza, Enrique (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos. pp. 243-267.
- Carrillo, Jorge e Iranzo, Consuelo, (2000), “Calificación y competencias laborales en América Latina”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, FCE. pp. 179-212.
- Casalet, Mónica, (2000), “Redes empresariales y la construcción del entorno”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México, FCE. pp. 312-341.

- Casalet, Mónica, (2006), “La construcción institucional del mercado y la economía del conocimiento”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos. pp. 149-160.
- Castaño, Cecilia y otros, (1990), *Tecnología y empleo en el sector financiero español*, Madrid, Instituto de Estudios de Prospectiva.
- Castel, Robert, (1998), *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*, Buenos Aires, Paidós.
- Castillo, Zoraida y Barrero, José Ricardo, (2000), “Relaciones de género en el sector financiero de Santa Fe de Bogotá, D.C.”, en: *Proequidad. Estudios sobre economía y género*. Bogotá, Proequidad, Pontificia Universidad Javeriana, Consejería Presidencial para la Equidad de las Mujeres.
- Castells, Manuel and Hall, Peter, (1994), *Technopoles of the World: The Making of Twenty-First-Century Industrial Complexes*. London, Routledge.
- Castillo, Juan José, (1989), “La división del trabajo entre empresas”, *Sociología del Trabajo*, Madrid, Siglo XXI editores, nueva época, N° 5, invierno 1988 y 1989.
- Celis Ospina, Juan Carlos, (2003), “El concepto de trabajo en Negri: un intento de puesta al día de Marx”, en: Celis Ospina, Juan Carlos, (ed.), *Lecturas clásicas y actuales del trabajo*, Medellín, Ediciones Escuela Nacional Sindical, pp. 177-228.
- Chadler, Alfred, (1962), *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, The MIT Press.
- Cohen, Ira J., (1989), *Teoría de la estructuración*, México, UAM-I.
- Comfia, (2001), *La revolución de la banca electrónica*, Madrid, Federación de Servicios Financieros y Administrativos, [www.comfia.net](http://www.comfia.net).
- Commans, John, (1950), *The economics of collective action*, Nueva York, MacMillan.
- Cuellar de Martínez, María Mercedes, (1993), “Hacia una mayor liberación financiera”, en: Asobancaria, *Banca 93*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria. pp. 93-106.
- Dahrendorf, Ralf, (1978), *Sociología de la industria y de la empresa*, México, Uteha.

Dávila Ortiz, Alfonso, (1980), "Integración nacional y modernización financiera", en: Asobancaria, *Integración nacional y modernización financiera*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 21-35.

De la Garza Toledo, Enrique, (2006a), *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*, México, FCE.

\_\_\_\_\_, (2006b), "¿Hacia dónde va la teoría social?", en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología*, México, Anthropos, pp. 19-38.

\_\_\_\_\_, (2006c), "¿Neoinstitucionalismo, una alternativa a la elección racional? Una discusión entre la economía y la sociología", en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos, pp. 25-48.

\_\_\_\_\_, (2003). *Subjetividad, cultura y estructura*, México, s.e.

\_\_\_\_\_, (2002), "La flexibilidad del trabajo en México (una nueva síntesis)", en: García Guzmán, Brigida, (coord.), *Población y sociedad al inicio del siglo XXI*, México, Colmex.

\_\_\_\_\_, (2001a), "La epistemología crítica y el concepto de configuración". *Revista Mexicana de Sociología*, N° 1, vol. 63, enero-marzo de 2001, México, pp. 109-127.

\_\_\_\_\_, (2001b), *La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*, México, Plaza y Valdez.

\_\_\_\_\_, (2000), "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en: De la Garza Toledo, Enrique, (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México, FCE, pp. 148-178.

\_\_\_\_\_, (1999a), "Epistemología de las teorías sobre modelos de producción", en: De la Garza, Enrique, (coord.), *Retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Buenos Aires, Clacso, pp. 117-140.

\_\_\_\_\_, (1999b), "Las teorías sobre la reestructuración productiva", en: Arango, Luz Gabriela y López, Carmen Marina (comp.), *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Bogotá, CES, RET, pp. 33-49.

\_\_\_\_\_, (1998), "Estrategias empresariales y reestructuración productiva", en: De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Estrategias de*

*modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, México, Friedrich Ebert Stiftung y Ed. Rayuela, pp. 19-45.

\_\_\_\_\_, (1997), “Trabajo y mundos de vida”, en: León, Emma y Hugo Zemelman, (coord.), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*, Barcelona, Anthropos. pp. 75-91.

\_\_\_\_\_, (1996), “Presentación”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 2, N° 4, México, Alast, pp. 3-6.

\_\_\_\_\_, (1995), “Estilo de desarrollo y nuevos patrones de relaciones laborales”, en: Pries, Ludger y Dombois, Rainer, *Trabajo industrial en la transición. Experiencias de América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad, pp. 13-25.

\_\_\_\_\_, (1994), “Neoliberalismo y estrategia del movimiento obrero”, en: *Productividad diversas experiencias*, México, Fundación Friedrich Erbert, pp. 13-55.

\_\_\_\_\_, (1992), “Los sujetos sociales en el debate teórico”, en: De la Garza, Enrique (coord.), *Crisis y sujetos sociales en México*, México, Miguel Ángel Porrúa, pp. 15-52.

\_\_\_\_\_ (coord.), (1988), *Hacia una metodología de la reconstrucción: fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*, México, UNAM y Miguel Ángel Porrúa.

\_\_\_\_\_; Garabito, Gustavo; Hernández, Juan; Rodríguez, José y Olivo, Miguel Ángel, (2007), *Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de construcción social de la ocupación: los “otros trabajos”*. México, s.e.

\_\_\_\_\_ y Melgoza Valdivia, Javier, (1996), “Los ciclos del movimiento obrero mexicano en el siglo XX”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, N° 2. pp. 127-162.

De la Hoz, Narciso y Valdés, Cristina, (2005), “Mega bancos. Una ola de fusiones sacude al sistema financiero colombiano”, *Revista Gerente*, julio de 2005, Bogotá, pp. 22-25.

\_\_\_\_\_, (2002), “Para dónde van las compañías del Grupo Empresarial Antioqueño”, *Dinero*, mayo 3 de 2006, Bogotá, pp. 33-46.

Deleuze, Gilles, (1992), “Las sociedades de control”, *Revista de la ENS*, N° 24, mayo de 1992, pp. 24-28.

- Dilthey, Wilhelm, (1978), *Introducción a las ciencias del espíritu. En la que se trata de fundamentar el estudio de la sociedad y de la historia*, México, FCE.
- Dinero (2002). “Para dónde van las compañías del Grupo Empresarial Antioqueño”. Bogotá, *Dinero*, mayo 3 de 2006. pp. 33-46.
- Dombois, Rainer y Pries, Luger, (2000), *Relaciones laborales entre mercado y Estado. Sendas de transformación en América Latina*, Caracas, Nueva sociedad.
- \_\_\_\_\_, (1998), “¿Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, N° 8. Brasil, pp. 59-87.
- Dosi, Giovanni, (2003), “Paradigmas y trayectorias tecnológicas. La dirección y los determinantes del cambio tecnológico y la transformación de la economía”, en: Francois Chesnais y Julio César Neffa, (comp.), *Ciencia, tecnología y crecimiento económico*, Buenos Aires, Ceil-Piette Conicet, pp. 99-128.
- Dubar, Claude, (2002), *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona, Bellaterra.
- \_\_\_\_\_, (1996), “La sociologie du travail face à a qualification et à a competence”, *Sociologie du Travail*, N° 2, París, pp. 179-181.
- Dunlop, John, (1978), *Sistema de relaciones industriales*, Barcelona, Península.
- Durkheim, Emile, (1982), *La división del trabajo social*, Madrid, Akal.
- Edwards, Paul, (1990), *El conflicto en el trabajo: un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresas*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, Paul y Scullion, Hugh, (1987), *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Elster, Jon, (1990), *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, Gedisa.
- Escobar Grisales, Andrea y González Tabares, Gabriel Felipe, (2004), *Una interpretación del sistema financiero colombiano desde la teoría de la regulación (1990-2000)*, Medellín, Tesis en economía, EAFIT.

- ENS, (2006), “Unión Nacional de Empleados Bancarios”, en: *Informe sobre casos emblemáticos de violación a la libertad sindical de trabajadoras y trabajadores sindicalizados en Colombia*, Cuaderno de Derechos Humanos N° 17. Medellín, Ediciones Escuela Nacional Sindical, pp. 9-17.
- \_\_\_\_\_, (2003), “Violencia contra los trabajadores”, Escuela Nacional Sindical, en: Plataforma colombiana de derechos humanos, democracia y desarrollo, *El embrujo autoritario. Primer año de gobierno de Álvaro Uribe Vélez*, Bogotá, Antropos, pp. 151-154.
- Estrada Cano, William, (Coord.); Giraldo Aristizábal, Gloria Inés y Restrepo Hernández, Jorge, (2005), “El acoso laboral ¿Por qué el acoso laboral si damos la vida por la empresas?”, en: *Documentos Sintrabancol*, N° 1. Bogotá, Sintrabancol.
- Fenansibancol, (1989), IX Congreso Nacional de Fenansibancol, Conclusiones, Bogotá, Federación Nacional de Sindicatos Bancarios, Fenansibancol.
- Fenansibancol, (2003). *Junta Nacional de Fenansibancol*, Bogotá, Federación Nacional de Sindicatos Bancarios, Fenansibancol.
- Fenasibancol e ISS, (1998), *Protección laboral: Administración de Riesgos profesionales. Mapa de riesgos en los servicios bancarios*, Bogotá, Federación Nacional de Sindicatos Bancarios, Fenansibancol y el Instituto de Seguros Sociales, ISS.
- Fernández, Mauricio; Listfield, Robert y Pretelt Burgos, Leonidas, (1997), “Panel sobre modernización del sistema de pagos en Colombia”, en: Asobancaria, *Banca 97*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria. pp. 141-204.
- Fernández Riva, Javier, (1993), *Hacia dónde va el sector financiero*, Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF.
- Fernández-Maldonado Mujica, Enrique, (2006), “La responsabilidad social corporativa. El caso del BBVA y el Santander: una mirada desde el ámbito interno de la empresa”, *Revista Socialismo y Participación*, N° 101, julio de 2006, Lima, Cedep. pp. 147-156.
- Ferrarotti, Franco, (1990), “Preliminary Remarks on the Policentric Society and the Fate of the Unions”, Ponencia presentada al Congreso Mundial de Sociología, Madrid, s.e.
- Foucault, Michel, (1989), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI editores.

- Franco, Santiago, (2005), *Historia del sistema financiero colombiano*, www.gestiopolis.com.
- Freeman, Christopher, (2003), “La naturaleza de la innovación y la evolución del sistema productivo”, en: Francois Chesnais y Julio César Neffa (comp.), *Ciencia, tecnología y crecimiento económico*, Buenos Aires, CEIL-PIETTE CONICET, pp. 35-57.
- Gallino, Luciano, (1995), *Diccionario de sociología*, México, Siglo XXI editores.
- Garavito, Edgar, (1999), “Tierra y territorialidad”, *Revista Territorio Cultural*, N° 2, agosto, Medellín, pp. 85-92.
- Garay, Jorge, (1999), *Globalización y crisis, ¿Hegemonía y corresponsabilidad?*, Bogotá, Tercer Mundo.
- García Canclini, Néstor, (1990), *La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu: Introducción*. México, Conaculta, pp. 9-50.
- Gaviria Trujillo, César, (1986), “Hacia la recuperación del sector financiero”, en: *Asobancaria. Una nueva etapa del sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 61-83.
- Geertz, Clifford, (1995), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.
- Giddens, Anthony, (1998), *La constitución de la sociedad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- \_\_\_\_\_, (1988), “Hermeneutics and social theory”, en: Gary Shapiro and Alan Sica (ed.), *Hermeneutics: Questions and Prospects*, Nueva York, The University of Massachusetts Press, pp. 215-230.
- Giraldo, César (Compilador), (2003), *Rescate de lo público. Poder financiero y derechos sociales*, Bogotá, Ediciones Desde Abajo.
- Gómez Ordóñez, Florángela, (1991), “El sector financiero en los años noventa”, en: *Asobancaria, El sector financiero en los años noventa*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 121-129.
- González Muñoz, César y García Bolívar, Amanda (2002), “Una visión historiográfica del sistema financiero colombiano 1923-2001”, en: ANIF, (2002), *El sector financiero de cara al siglo XX*, Tomos I y II,



- Bogotá, Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, pp. 55-213.
- Gourlay, Adrian y Eric Pentecost, (2002), "The determinants of technology diffusion: evidence from the UK financial sector", *The Manchester School*, Vol. 70, N° 2, pp. 185-203.
- Gramsci, Antonio, (1986), *Literatura y vida nacional*, México, Juan Pablos Editor.
- \_\_\_\_\_, (1981), *Escritos políticos, 1917-1933: la teoría general del marxismo en Gramsci*, México, Pasado y Presente.
- Granovetter, Mark, (1985), "Economic action and social structure: the problem of Embeddednes", *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, noviembre de 1985, The University of Chicago Press, pp. 481-510.
- Gringas, Ricardo, (1995), *¿Qué es la flexibilidad laboral? Manual de formación sindical*, Lima, Incasur.
- Habermas, Jürgen, (1999), *Teoría de la acción comunicativa (dos tomos)*, Madrid, Ed. Taurus.
- \_\_\_\_\_, (1997), "On Hermeneutics Claims to Universality", en: Mueller-Vollmer, Kart, (ed.), *The hermeneutics reader*, New York, Continuum, pp. 294-319.
- \_\_\_\_\_, (1994), *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península.
- \_\_\_\_\_, (1993), *La lógica de las ciencias sociales*, México, Tecnos, REI.
- \_\_\_\_\_, (1989), *El discurso filosófico de la modernidad*, Buenos Aires, Taurus.
- \_\_\_\_\_, (1985), *La reconstrucción del materialismo histórico*, Madrid, Taurus.
- Harf, Morris, (1981), "Algunas consideraciones sobre las corporaciones financieras como bancos de fomento", en: Asobancaria, *Aspectos relevantes del sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 77-83.
- Harvey, David, (2003), *Espacios de esperanza*, Madrid, Akal.

- Heertje, Arnold y Patrick Artus, (et. al), (1988), *Innovación, tecnología y finanzas*, Oxford, Basil Blackwell.
- Heller, Ágnes, (1991), *Sociología de la vida cotidiana*, Barcelona, Península.
- \_\_\_\_\_, (1980), *Teoría de los sentimientos*, Barcelona, Fontamara.
- Hofmaier, Bernd, (1993), “Estudio concreto de cambios tecnológicos y relaciones laborales en un banco sueco”, en: Ozaki, Muneto, (Comp.), *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 214-221.
- Hombres, Rudolf y Ortega, Francisco J., (1984), “Estado y evolución de la capitalización de bancos y corporaciones financieras”, en: Asobancaria, *La capitalización del sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 85-175.
- Hombres, Rudolf; Montenegro, Armando y Roda, Pablo, (ed.), (1994), *Una apertura hacia el futuro*, Bogotá, Departamento Nacional de Planeación.
- Huselid, Mark A., (1995)., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, en: *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 3, pp. 635-672.
- Hyman, Richard, (1998), “La teoría de la producción y la producción de la teoría”, *Revista Trabajo*, año 1, N° 1, enero-junio de 1998, Segunda época, México, UNAM, UAM, pp. 7-31.
- \_\_\_\_\_, (1981), *Relaciones industriales: una introducción marxista*, Madrid, H. Blume.
- \_\_\_\_\_, (1987), “¿Strategy or structure? Capital, labor and control”, *Work, employment & society*, vol. 1, N° 1, march, 1987, pp. 25-55.
- Iranzo, Consuelo y Leite, Marcia, (2006), “Subcontratación laboral en América Latina”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos, pp. 268-288.
- Jaramillo, Carlos Felipe, (1996), *Auge y cambio estructural: el comportamiento de los bancos entre 1990 y 1994*, Bogotá, Fedesarrollo.

- Jessop, Bob, (1999), *La crisis del estado de bienestar. Hacia una nueva teoría del Estado y sus consecuencias sociales*, Bogotá, Siglo del hombre editores.
- Jinkings, Nise, (1995), *O mister de fazer dinheiro. Automatizacao e subjetividade no trabalho bancário*, Sao Paulo, Boitempo.
- Junguito Bonnet, Roberto, (1984), “El sector financiero y la política económica”, en: Asobancaria, *La capitalización del sector financiero*. Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 29-36.
- Katz, Harry Charles, (1998), “La transformación de las relaciones industriales en los Estados Unidos: un recuento de los desarrollos recientes”, en: Bensusan, Graciela y García, Arnulfo, (coord.), *Integración regional y relaciones industriales en América del Norte*, México, FLACSO y UAM.
- Katz, Harry Charles y Owen Darbishire, (2000), *Converging divergences. Worldwide changes in employment systems*. New York, Cornell University Press.
- \_\_\_\_\_, (1998), “Convergências e divergências nos sistemas de emprego”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, N° 8. México, pp. 5-28.}
- Kaufman, Bruce, (2004), *The global evolution of industrial relations: events, ideas and the IIRA*, Ginebra, OIT.
- Kerr, Clark, John Dunlop, Frederick Harbinson y Charles Myerds, (1963), *El industrialismo y el hombre industrial*. Buenos Aires, Insora de la Universidad de Chile y Ed. de la Universidad de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_, (1971), “Post scriptum a El industrialismo y el hombre industrial”, en: *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 83, N° 6, 1971, Ginebra, pp. 589-614.
- Kawahara, Yasuo, (1993), “Estudio concreto de cambios tecnológicos y relaciones laborales en un banco japonés”, en: Ozaki, Muneto, (comp.), (1993), *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 177-187.
- Kochan, Thomas, (1991), “Adaptabilidad del sistema de relaciones industriales en Estados Unidos”, en: *Revista Trabajo*, N° 56, México, pp. 91-106.

- Kochan, Thomas, Russell Lansburi y John P. MacDuffie, (Edit.), (1997), *After lean production involving employment practices in the world auto industry*, Londres, Cornell University Press y ILR Press.
- Kochan, Thomas; Harry Kazt y Robert MacKersie, (1993), *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Kochan, Thomas y Useem, Michael, (Edit.), (1992), *Transforming organizations*, Nueva York, Oxford University Press.
- Köhler, Holm-Detlev y Martín, Antonio, (2005), *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta publicaciones.
- Kotz, David M., McDonough, Terrence and Reich, Michael, (1994), *Social structures and accumulation. The political economy of growth and crisis*, Glasgow, Cambridge University Press.
- Lipietz, Alain, (1994), *Las relaciones capital-trabajo en los comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires, Instituto de Estudios sobre el Estado y Participación.
- Locke, Richard y Thomas Kochan, (1995), "The conclusion: ¿the transformation labor relations?", en: Kochan, Thomas; Richard Locke y Michael Piore, (ed.), *Employment relations in a changing world economy*, Cambridge, MIT Press.
- Locke, Richard, Thomas Kochan y Michael Piore, (1995), "Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: enseñanzas de una internacional", en: *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 114, N° N° 2, Ginebra, pp. 157-184.
- López, Carmen Marina, (2002), *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*. Memoria para optar al grado de doctor, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología I, Cambio Social I, Universidad Complutense de Madrid.
- \_\_\_\_\_, (1999), "Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio", en: Arango, Luz Gabriela y López, Carmen Marina, *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Bogotá, Centro de Estudios Sociales, pp. 193-221.
- López, Rolando, (2001), *La ruina de la banca estatal. Los casos del BCH y BanEstado*, Bogotá. Contraloría General de la República.
- Lora, Eduardo y Ocampo, José Antonio, (1989), *Colombia y la deuda externa*, Bogotá, Tercer Mundo editores.

- Lucena, Héctor, (2002), “Repensando las relaciones industriales, sus posibilidades y limitaciones desde la regulación”, en: Pries, Ludger y Wannoffel, Manfred, (comp.), *Regímenes de regulación laboral en la globalización*. The University Press Bochum, Alemania.
- \_\_\_\_\_, (1999), “El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales”, en: De la Garza Toledo, Enrique, (coord.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Buenos Aires, Clacso.
- Maceiras Fafian, Manuel y Trebolle Barrera, Julio, (1995), *La hermenéutica contemporánea*, Madrid, Ediciones Pedagógicas.
- MacInnes, John, (1993), “Nuevas tecnologías en el Scotbank: sexo, clase y trabajo”, en: Hyman, Richard y Streeck, Wolfgang, (Comp.), *Nuevas tecnologías y relaciones industriales*. Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 161-176.
- Madriñán de la Torre, Santiago, (1986), “La respuesta de la banca a una nueva era”, en: Asobancaria, *Una nueva etapa del sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 87-114.
- \_\_\_\_\_, (1999), “Colombia, diagnóstico sectorial bancario. Evitando la próxima crisis”, en: Asobancaria, *Banca 99*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 157-167.
- Margolis, Joseph, (1999), “Pierre Bourdieu: Habitus and the logic of practice”, en: Shusterman, Richard, (ed.), *Bourdieu. A critical reader*. Malden, Blackwell.
- Martin, Roderick, (1993), “Estudio concreto de un destacado banco nacional comercial en el Reino Unido”, en: Ozaki, Muneto, (comp.), *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 263-285.
- Martínez Neira, Néstor Humberto, (1989), “Retos presentes y futuros del sistema financiero colombiano: estrategias en busca de la competitividad”, en: Asobancaria, *Apertura, eficiencia y competencia. Los desafíos del sistema financiero en la década de los noventa*, XXVI Convención Bancaria y de Entidades Financieras, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 35-44.
- \_\_\_\_\_, (1991), “Anotaciones complementarias a la reforma financiera”, en: Asobancaria, *El sector financiero en los años noventa*,

- Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 25-38.
- Míguelez, Faustino, et. al., (1996), *Employment relations in the spanish banking industry (A comparative research among some OECD countries)*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Montenegro, Gloria; Zoraida Ríos, Roberto Ramírez, Gerardo Calderón, Francisco Villegas, Fernando Salas, (1992), “Mesa redonda: servicio al cliente”, *El Portador*, N° 26, febrero de 1992. Bogotá, Banco de Colombia, pp. 8-9.
- Moscovici, Serge, (coord.), (1984), *Psicología social*, Barcelona, Paidós.
- Molina García, Óscar Alberto, (2000), *Impacto de las políticas de los organismos financieros internacionales sobre la población trabajadora colombiana*, Bogotá, s.e.
- Neffa, Julio César, (2006), “Evolución conceptual de la teoría de la regulación”, en: De la Garza Toledo, Enrique, (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos, pp. 183-206.
- Nieto López, Jaime Rafael, (1999), La voz y la mirada de la realidad, en: *Revista Utopía siglo XXI*, Vol. 4, N° 4, junio de 1999, Medellín, pp. 121-138.
- OIT, (2003), “El ámbito de la relación de trabajo. Informe V. Conferencia Internacional del trabajo”, 91ª Reunión, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, OIT.
- OIT, (2001), “La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y en la banca”, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, OIT.
- OIT, (1993), “Los efectos sociales de los cambios estructurales en la banca”, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, OIT.
- Olson, Mancar, (1992), *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*, México, Limusa.
- Orienta, (1996), Empleos y funciones en el sector financiero en España, Madrid, [www.comfia.net](http://www.comfia.net).
- Ortega, Magda Azucena, (2006), “Trabajo, género y negociación colectiva en el sector financiero colombiano, el caso Bancolombia”, Tesis de

Maestría en Estudios de Género de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

- \_\_\_\_\_, (2005), *Negociación colectiva y relaciones laborales con enfoque de género, casos de Bancolombia y Fabricato*, Bogotá, Organización Internacional del Trabajo, OIT.
- Ozaki, Muneto, (comp.), (1993), *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pastor Gosálbez, Imma, del Grup D'estudis Quit-UAB (1995), "Informe sobre la banca", en: Martín Artiles, Antonio, (coord), *Informe sobre las prácticas de flexibilidad y participación y el papel del centro en las empresas multinacionales del sector de la banca y la alimentación. El caso español*. Barcelona, IREC Internacional Companies Network, UAB, pp. 1-20.
- Pérez, Carlota, (2005), *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*, México, Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ y Ominami, Carlos, (1986), *La tercera revolución tecnológica*, Buenos Aires, GEL.
- Pérez Negrete, Higinio, (1992), "Apertura en el sector financiero: concesiones al capital extranjero", *Deslinde*, N° 11, Bogotá.
- \_\_\_\_\_, (1994), "Política neoliberal en el sector financiero: concentración e ineficiencia", *Deslinde*, N° 15, Bogotá, pp. 24-32.
- \_\_\_\_\_, (1997). "Grupos financieros se toman el país", Bogotá: *Deslinde*, N° 12, pp. 6-14.
- Perlman, Selig (1949), *A theory of the labor movement*, Nueva York, A. M. Kelley.
- Piore, Michael y Sabel, Charles, (1990), *La segunda ruptura industrial*, Buenos Aires, Alianza.
- Poole, Michael, (1991), *Teorías del sindicalismo. Una sociología de las relaciones industriales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social.
- Pozas, María de los Ángeles, (2006), "Aportes y limitaciones de la sociología económica", en: De la Garza Toledo, Enrique, (Coord.), *Teorías*

*sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos. pp. 70-87.

Potter, Jonathan, (1996), *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*, Barcelona, Paidós.

Pradilla Bohorquez, Javier Hernando y Sánchez Caro, Nelson Leonel, (1995), “Análisis del proceso de reingeniería en Bancafé”, tesis de grado en Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Pries, Ludger, (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva: análisis empírico y reflexiones sobre la ‘sociedad de riesgo’*, México, UAM-I.

Pries, Ludger y Wannofel, Manfred, (2002), *Régimen de regulación laboral en la Globalización*, Bochum, The University Press.

Puig Farrás, Julio, (2006a), *Las segmentaciones de los mercados de trabajo flexibles (el caso del sector financiero colombiano)*, Medellín, [www.ens.org.co](http://www.ens.org.co).

\_\_\_\_\_, (2006b), *El actor sindical en la transformación del sistema financiero*, Medellín, [www.ens.org.co](http://www.ens.org.co).

\_\_\_\_\_, (2006c), *El trabajador bancario colombiano en su entorno cambiante*, Medellín, [www.ens.org.co](http://www.ens.org.co).

\_\_\_\_\_, (2006d), *El sector financiero y su mercado de trabajo desde la apertura económica*, Medellín, [www.ens.org.co](http://www.ens.org.co).

Quiñones Montoro, Mariela, (2004a), *Globalización de las relaciones laborales en el sector financiero: de la problemática de la difusión a la comunicación*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, Colección de tesis doctorales.

Quiñones, Mariela, (2004b), “Gestión de recursos humanos y globalización de las relaciones laborales en el sector financiero. Una mirada de la globalización desde América Latina”, en: *El Uruguay desde la sociología II*, Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales-Universidad de la República, pp. 293-314.

Regini, Marino, Jim Kitay y Martin Baethge, (ed.), (1999), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Londres y Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.



- Regini, Marino, (1985), “La cambiante relación entre el trabajo y el Estado en Italia: ¿Hacia un sistema neocorporativista?”, en: Schimetter, Pilippe C., *Neocorporativismo* (T. II), Madrid, Alianza, pp. 319-344.
- Ricoeur, Paul, (1998), “The hermeneutic function of distanciation”, en: *Hermenutics and the human sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 131-181.
- \_\_\_\_\_, (1981), *El discurso de la acción*, Madrid, Cátedra.
- Ritzer, George, (2002), “Capítulo 4. Variedades de la teoría neomarxiana”; “Capítulo 11. Interacción acción-estructura”, y “Apéndice. La metateorización sociológica y el esquema metateórico para el análisis de la teoría sociológica”, en: *Teoría sociológica moderna*, Madrid, McGraw Hill, pp. 165-220, 477-515 y 601-622.
- Sala, Guillem, (2006), “Cambio de noción. La gestión por competencias en el sector bancario español”, en: *Trayectorias*, N° 22, sep.-dic., 2006, Universidad Autónoma de Monterrey, Monterrey, pp. 21-33.
- Schütz, Alfred, (1972), *Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, Buenos Aires, Paidós.
- \_\_\_\_\_, (1973), *Estructura y mundos de vida*, Buenos Aires, Amorrourtu.
- Schmitter, Phillippe C., (1992), *Teoría del neocorporativismo*, México, Universidad de Guadalajara.
- Schumann, M., (1998), “New Concepts of Production and Productivity”, en: *Economic and Industrial Democracy*, v. 19, N° 1, febrero, Uppsala, Sweden, pp. 17-32.
- Senén González, Cecilia, (2004), “Relaciones laborales, desregulación y modernización en los sectores de telecomunicaciones, agua y saneamiento y gas. El caso de Argentina (1990-2002)”. México, tesis en opción al grado de doctora en Estudios Sociales, línea Estudios Laborales, UAM-I.
- Serna, Humberto y Grosse, Robert, (1997), *Banco Ganadero. Un caso de internacionalización*. Bogotá, Tercer Mundo.
- Serrano Domínguez, Ana Consuelo, (2001), *Análisis comparativo de la crisis financiera colombiana de los ochenta y la de los noventa*, Medellín, tesis de economía, EAFIT.

- Silva Colmenares, Julio, (2004), *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*, Bogotá, Planeta.
- Silverman, Jana, (2006), *Informe BBVA-Colombia, para el proyecto Observatorio Social de Empresas Transnacionales Españolas en Suramérica*, Medellín, [www.ens.org.co](http://www.ens.org.co).
- Síntesis Económica, (1992), “La fusión Bancoquía-Santander, un fuerte competidor”, Bogotá, *Síntesis Económica*, N° 810, mar. 1992, p. 24.
- Supervielle, Marcos y Quiñones, Mariela, (2005), “Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional”, *Galega de Economía*, vol. 14, N° 1.
- Storper Michael, Charles F. Sabel, Michael J. Piore, (1991), “Distritos industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades”, *Sociología del Trabajo*, Número extraordinario 1, Madrid, Siglo XXI, pp. 181-230.
- Swedberg, Richard, (2001), “Hacia una nueva sociología económica”, *Trabajo*, N° 4, México, UAM-I.
- Tenjo Galarza, Jaime, (2000), “Evolución del empleo y los salarios de hombres y mujeres en el sector financiero”, en: *Proequidad. Estudios sobre economía y género*, Bogotá, Proequidad, Pontificia Universidad Javeriana, Consejería Presidencial para la Equidad de las Mujeres.
- Thompson, Edward Palmer, (1989), *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Barcelona, Crítica.
- Thompson, John B., (1982), “Universal pragmatics”, en: Thompson, John y Held, David, *Habermas: Critical debates*, Londres, MacMillan. pp. 116-133.
- Thompson, Paul, (1983), *The nature of work: an introduction to debates on the labour process*, Londres, MacMillan.
- Toro, Jorge Iván, (2005), “Gestión de procesos. Una realidad”, en: *V Congreso estratégico de tecnología – Clab y Mercado financiero*, Cartagena, ago. 24 y 26, 2005, Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban).
- Torres, José Fernando y Guarnido, Carlos José, (2004), *En la búsqueda del mejoramiento de las relaciones laborales*, Bogotá, Organización Internacional del Trabajo, OIT.
- Touraine, Alain, (1969), *La sociología de la acción*, Barcelona, Ariel.

- Trejos París, Maria Eugenia, (2003), “La organización del trabajo: el concepto y su movimiento. El caso de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica”, tesis en opción al grado de doctora en Estudios Sociales, línea Estudios Laborales, México, UAM-I.
- Treu, Tiziano, (1993), “Estudio concreto de cambios tecnológicos y relaciones laborales en un banco italiano”, en: Ozaki, Muneto, (comp.), (1993), *Cambios tecnológicos y relaciones laborales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 144-161.
- Turbay Ayala, Julio César, (1980), “La política de estabilidad económica”, en: Asobancaria. *Integración nacional y modernización financiera*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria. pp. 9-19.
- \_\_\_\_\_, (1981), “Reformas necesarias al sistema financiero y a la sociedad anónima”, en: Asobancaria. *Aspectos relevantes del sector financiero*, Bogotá, Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, pp. 37-45.
- UNEB, (2006), *Los trabajadores en misión y las empresas de servicios temporales en el sector bancario* (Jorge Melgarejo Daza y Luis Fernando Valencia), Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB, s.e.
- \_\_\_\_\_, (2005), *Deuda pública territorial, conjura de la banca y el gobierno central contra las regiones. Propuestas para un reordenamiento financiero de Colombia*, Bogotá Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- \_\_\_\_\_, (2004), *Bancafé merece otra oportunidad*. Bogotá: Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- \_\_\_\_\_, (2003), *La burbuja que hundió a Colombia. Globalización, privatización de la emisión monetaria y fin de la banca de fomento*, Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- \_\_\_\_\_, (1998a). *UNEB, 40 años sembrando futuro*, Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- \_\_\_\_\_, (2000), *Encuentro nacional sobre sindicalismo de industria en el sector financiero*, Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.

- \_\_\_\_\_, (comp.), (1998b), *Los trabajadores frente al sector financiero. Por una justa distribución del recurso financiero*, Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- \_\_\_\_\_, (s.f.), *I foro financiero social. Por una función social del sistema financiero. Pliego político nacional*, Bogotá, Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB.
- Urrea Giraldo, Fernando, (1999), “Un modelo de flexibilización laboral bajo el terror del mercado”, en: De la Garza, Enrique, (coord.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Buenos Aires, CLACSO.
- Veltz, Pierre, (1999), *Mundialización, ciudades y territorios*, Barcelona, Ariel.
- Villarejo, Esteban, (1990), “La renovación en la aplicación de los recursos humanos en la banca española”, *Sociología del trabajo*, N° 9, primavera, 1990, Madrid, Siglo XXI. pp. 55-70.
- Villavicencio, Daniel, (2006), “Trabajo, aprendizaje tecnológico e innovación”, en: De la Garza Toledo, Enrique, (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Barcelona, Anthropos, pp. 222-240.
- Webb, Beatrice y Webb, Sydney, (1896), *The history of trade unionism*, Londres, Logman.
- Weber, Max, (1994), *Sociología del trabajo industrial*, Madrid, Trotta.
- Zerda, Álvaro, (1992), *Apertura, nuevas tecnologías y empleo*, Bogotá, Friedrich Ebert Stiftung en Colombia, Fescol.
- Zemelman, Hugo, (2007), *El ángel de la historia: determinación y autonomía de la condición humana (ideas para un programa de humanidades)*, Barcelona, Anthropos.
- \_\_\_\_\_, (2005), *Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales latinoamericanas*, México, Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina, Ipecal.
- \_\_\_\_\_, (1997a), *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*. México, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.
- \_\_\_\_\_, (1997b), “Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica”, en: Emma León y Hugo Zemelman, *Subjetividad:*

*umbrales del pensamiento social*, (coord.), Barcelona, Anthropos. pp. 21-35.

\_\_\_\_\_, (1992). *Los horizontes de la razón*, Barcelona, Anthropos.

## **Otras fuentes no bibliográficas**

### **1. Periódicos**

Para la prensa de circulación nacional y regional se utilizó el archivo de prensa digitalizado del Centro de Investigaciones y Educación Popular (Cinep), particularmente en los periódicos: *El Tiempo*, *El Espectador*, *La República*, *El Colombiano*, *El Mundo*, *Vanguardia Liberal*, *El Heraldo*, *El País*, *La Patria*, *Portafolio* y *Voz*.

*El Informador Banpopular*, periódico de comunicación interna, trimestral, del Banco Popular, revisado entre 1993 y 2006.

*El Portador*, revista cuatrimestral publicada por Banco de Colombia. La revisión se hizo de los números editados entre 1989 y 1994.

*En Familia*, revista bimensual publicada por Bancolombia. La revisión se hizo de los números editados entre 1998 y 2006.

*Imagen e Identidad*, periódico bimensual de Sintrabanco. La revisión se hizo a los números de 2005 y 2006.

*Controversia Laboral*, boletín de Sintrabancol, en 2007 se editaron dos números.

*Opinión Bancaria*, suplemento bimensual del Comité de Empresa de Bancolombia de la UNEB. La revisión se hizo a los números de 2000 a 2006.

### **2. Convenciones colectivas de trabajo y pacto colectivo**

BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (1997), *Convención colectiva de trabajo 1998-1999*, Bogotá, BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (1999), *Convención colectiva de trabajo 2000-2001*, Bogotá: BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (2001), *Convención colectiva de trabajo 2002-2003*, Bogotá, BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (2003), *Convención colectiva de trabajo 2004-2005*, Bogotá, BBV-Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BBVA, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (2005), *Convención colectiva de trabajo 2006-2007*, Bogotá, BBVA, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BBVA, (2004), *Compilación de normas 2004-2005*, Bogotá, BBVA.

BBVA, (2006), *El pacto colectivo en el BBVA-Colombia*, Bogotá, BBVA.

Banco de Colombia y Sintrabancol, (1989), *Convención colectiva 1989-1991*, Bogotá, Banco de Bogotá y Sintrabancol.

\_\_\_\_\_, (1992), *Convención colectiva 1992-1994*, Bogotá, Banco de Bogotá y Sintrabancol.

\_\_\_\_\_, (1995), *Convención colectiva 1995-1997*, Bogotá, Banco de Bogotá y Sintrabancol.

\_\_\_\_\_, (1997), *Convención colectiva 1997-1999*, Bogotá: Banco de Bogotá y Sintrabancol.

Bancolombia, Sintrabancol y UNEB, (1999), *Convención colectiva de trabajo 1999-2001*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2001), *Convención colectiva de trabajo 1999-2001*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2003), *Convención colectiva de trabajo 2003-2005*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2005), *Por un buen acuerdo... Convención colectiva de trabajo 2005-2008*, Medellín, Bancolombia.

Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan, (1990), *Convención colectiva de trabajo 1990-1991*, Bogotá, Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

\_\_\_\_\_, (1991), *Convención colectiva de trabajo 1992-1993*, Bogotá, Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

\_\_\_\_\_, (1993), *Convención colectiva de trabajo 1994-1995*, Bogotá, Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

\_\_\_\_\_, (1995), *Convención colectiva de trabajo 1996-1997*, Bogotá, Banco Ganadero, ACEB, UNEB y Sintrabagan.

BIC y UNEB, (1998), *Convención colectiva de trabajo 1998-2000*, Medellín, BIC y UNEB.

Banco Popular y Sintrapopular, (1990), *Recopilación de normas vigentes 1990*, Bogotá, Sintrapopular.

\_\_\_\_\_, (1990), *Convención colectiva de trabajo 1990-1991*, Bogotá, Banco Popular.

Banco Popular y UNEB, (1992), *Convención colectiva de trabajo 1992-1993*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (1997), *Convención colectiva de trabajo 1997-1999*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (1999), *Convención colectiva de trabajo 2000-2002*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2002), *Convención colectiva de trabajo 2003-2005*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2004), *Recopilación de normas vigentes 2004*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2005), *Convención colectiva de trabajo 2006-2008*, Bogotá, UNEB.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1994), *Laudo arbitral proferido por el tribunal de arbitramento obligatorio con el que se decide el conflicto colectivo entre la empresa Banco Popular y la Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB*, Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

\_\_\_\_\_, (1994), *Laudo arbitral: tribunal de arbitramento obligatorio convocado para dirimir el conflicto colectivo surgido entre el Banco de Colombia y el Sintrabancol*, Bogotá, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

\_\_\_\_\_, (1995), *Laudo arbitral de arbitramento obligatorio convocado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para dirimir el conflicto colectivo de trabajo existente entre la Unión Nacional de Empleados Bancarios, UNEB y el Banco Popular*, Bogotá, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sintrabancol y UNEB, (2005), *Pliego de peticiones de las trabajadoras y trabajadores de Bancolombia 2005*, Bogotá, Sintrabancol y UNEB.



### **3. Actas y otros documentos de los bancos estudiados**

BBVA, (2007a), *La política de responsabilidad corporativa en BBVA, informe 2006*. www.bbva.com.co.

\_\_\_\_\_, (2007b), *BBVA y sus empleados, informe 2006*, www.bbva.com.co.

\_\_\_\_\_, (2007c), *BBVA y sus clientes, informe 2006*, www.bbva.com.co.

\_\_\_\_\_, (2006a), *Instructivo para la prevención y control de las conductas que constituyen acoso laboral, Ley 1010 de 2006*, Bogotá, BBVA.

\_\_\_\_\_, (2003), *Código de conducta del grupo BBVA*, www.bbva.com.co.

BBVA-Banco Ganadero, (2002), *Informe anual 2001*, Bogotá, BBVA-Banco Ganadero.

Banco de Colombia, (1996), *Balance social 1995*, Vicepresidencia administrativa y de recursos humanos, gerencia general de compensación y beneficios, Bogotá, Banco de Colombia.

\_\_\_\_\_, (1995), *Código de ética*, Bogotá, Banco de Colombia.

\_\_\_\_\_, (1993), *Atención y servicio al cliente*, Bogotá, Banco de Colombia, Vicepresidencia de Recursos Humanos.

\_\_\_\_\_, (Bancolombia, (2007), *Informe de gestión 2006*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2006), *Instructivo: impactos operativos y comerciales de la integración*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2004), *Informe de contribución social 2003*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (2003), *Informe y balance 2002*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (1998a), *Código de ética*, Medellín, Bancolombia.

\_\_\_\_\_, (1998b), *Reglamento interno de trabajo*, Medellín, Bancolombia.

Banco Ganadero, (1996), *Reglamento interno de trabajo del Banco Ganadero*, Bogotá, Banco Ganadero.

Banco Popular, (2006), *Programa de capacitación: formación a funcionarios de libranzas*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2004), *Etiqueta y protocolo empresarial*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2003), *Informe a la Asamblea General de Accionistas, primer semestre de 2003*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (2001), *Código de ética y conflicto de intereses*, Bogotá, Banco Popular.

\_\_\_\_\_, (1994), *Sistema de evaluación de desempeño*, Bogotá, Banco Popular.

Banco Popular y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (1968), *Reglamento interno de trabajo Banco Popular*. Bogotá, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Banco Popular y UNEB, (2006a), *Actas del comité paritario nacional de salud ocupacional entre 2000 y 2006*, Bogotá, UNEB.

\_\_\_\_\_, (2006b), *Acta de instalación del comité de valoración de cargos*.

#### **4. Entrevistas**

##### *Bancolombia*

Entrevista N° 1, Sofía Epinoza, Junta Nacional UNEB (tiene como origen la subdirectiva de Santander, Bucaramanga), 39 años, Bogotá, 5 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 2, Eliécer Orozco, Fiscal UNEB (tiene como origen la subdirectiva de Antioquia, Medellín), 51 años, Bogotá, 11 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 3, Fancisco Javier López, Junta Nacional UNEB (tiene como origen la subdirectiva de Santander, Bucaramanga), 45 años, Bogotá, 6, 7 y 20 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 4, Roberto Moreno, subdirectiva Antioquia UNEB, 52 años, Medellín, 17 de octubre de 2006 y 28 de junio de 2007.

Entrevista N° 5, Berta Muñoz, subdirectiva Antioquia UNEB, 49 años, Medellín, 7 de marzo de 2006.

Entrevista N° 6, Faustino Ramírez, subdirectiva Antioquia UNEB, 51 años, 14 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 7, Jesús Girando, Junta Nacional de Sintrabancol (tiene como origen la subdirectiva de Tolima, Ibagué), 54 años, Bogotá, 27 y 28 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 32, Enrique González Bacci, gerente de relaciones laborales de Bancolombia, 42 años, Medellín, 26 de junio de 2007.

Entrevista N° 33, César Castaño, presidente de Sintrabancol, 45 años; Libardo Gómez, Fiscal de Sintrabancol, 53 años y Carlos Guerrero, Tesorero, 45 años, Bogotá, 1° de agosto.

Grupo focal con empleados y empleadas del Bancolombia, Medellín, 28 de junio de 2007:

Gilberto Moreno, 45 años, ingreso al banco: 1988, cajero.

Elia Enith Cadavid Rodríguez, 31 años, ingreso al banco: 2000, cajera.

Leidy Yamile Montaña Arango, 23 años, ingreso al banco: 2001, auxiliar comercial.

#### *BBVA-Colombia*

Entrevista N° 8, Guillermo Reyes, Junta Nacional UNEB, Comité de Empresa, Bogotá, 29 de agosto de 2006.

Entrevista N° 9, Carlos Raúl Moreno, Junta Nacional UNEB, Bogotá, 7 y 14 de septiembre de 2006 y 19 de julio de 2007.

Entrevista N° 10, Carlos Rada, Junta Nacional UNEB, Comité de Empresa, Bogotá, 11 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 11, Margot Londoño, UNEB, Medellín.

Entrevista N° 36, Dino Samper Cortés, responsable de relaciones laborales, Bogotá, 12 de julio de 2007.

Entrevista N° 37, Consuelo Bautista, trabajadora de BBVA desde 1980, 37 años, directiva nacional de la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB), Bogotá, 10 y 13 de julio de 2007.

Entrevista N° 38, Arcesio Ospina, dirigente nacional de Sintrabancol, 45 años, Bogotá, 12 de julio de 2007.

### *Bancafé*

Entrevista N° 12, Eduardo Cala, presidente de Fenasibancol (procede de la UNEB), Bogotá, 30 de agosto y 17 de noviembre de 2007.

Entrevista N° 13, Luis Fernando Valencia, exdirectivo nacional UNEB, (procede de la subdirectiva Valle, Cali), Bogotá, 30 de agosto y 5 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 14, Saúl Figueroa, exdirectivo nacional UNEB (procede de la subdirectiva Cesar, Valledupar), Bogotá, 14 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 15, John Jaime Posada, exdirectivo nacional UNEB (procede de la subdirectiva Antioquia, Medellín), Bogotá, 20 de septiembre de 2006.

### *Banco Popular*

Entrevista N° 16, Álvaro Pulido, presidente subdirectiva Valle, UNEB, Cali. Bogotá, 25 de agosto de 2006.

Entrevista N° 17, Hader Marín, Junta Nacional UNEB (procede de la subdirectiva Valle), Bogotá, 29 de agosto de 2006.

Entrevista N° 18, Ramiro Arroyave, presidente UNEB (procede de la Subdirectiva Antioquia), Bogotá, 26 y 27 de agosto de 2006.

Entrevista N° 19, William Gaviria, Junta Nacional UNEB (procede de la Subdirectiva Risaralda, Pereira), Bogotá, 30 de agosto y 6 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 20, Ana Cecilia Escorcía, vicepresidenta UNEB (procede de la Subdirectiva Antioquia), Bogotá, 14 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 21, Magda Ortega, asesora de la CUT (procede de la Subdirectiva Antioquia UNEB), Bogotá, 8, 21 y 30 de septiembre de 2006 y 22 de julio de 2007.

Entrevista N° 22, Rafael Tobías Peña, Junta Nacional UNEB (procede de la Subdirectiva Atlántico, Barranquilla), Bogotá, 7 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 23, Teresa Castro, subdirectiva Antioquia UNEB, Medellín, 12 de noviembre de 2006.

Entrevista N° 24, José Luis Junco, fiscal UNEB (procede de la subdirectiva Atlántico, Barranquilla), Bogotá, 6 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 25, José Luis Aragonés, exdirectivo nacional UNEB (procede de la Subdirectiva Atlántico, Barranquilla), Bogotá, 31 de agosto de 2006.

Entrevista N° 26, Jorge Melgarejo, Junta Nacional UNEB (procede de la subdirectiva Meta, Villavicencio), Bogotá, 13 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 27, Segundo Ernesto Mora, secretario general UNEB (procede de la subdirectiva Atlántico, Barranquilla), Bogotá, 19 de septiembre de 2006.

Entrevista N° 28, Nelson Berrío, exdirigente nacional de Sintrapopular, Bogotá, 16 de noviembre de 2006.

Entrevista N° 34, Carlos Jaramillo, directivo subdirectiva Antioquia UNEB, trabajador del Banco Popular, 52 años; Pedro H. Vásquez Ortiz, trabajador del Banco Popular, exdirectivo de Sintrapopular, 53 años, Medellín, 3 de julio de 2007.

Entrevista N° 35, Myriam Ester Bustamante, gerente de relaciones humanas del Banco Popular, Bogotá, 13 de julio de 2007.

Grupo focal con empleados y empleadas del Banco Popular. Medellín, 29 de junio de 2007:

Félix Antonio Peláez Zapata, 53 años, ingreso al banco 1975, supernumerario 2 de zona.

Teresa Castro, 44 años, ingreso al banco 1985, oficinista 3ª.

Pedro H. Vásquez Ortiz, 53 años, ingreso al banco 1975, analista 1º.

Carlos Jaramillo, 52 años, ingreso al banco 1975, supernumerario 2º.

Diana Lucía Santa López, 40 años, ingreso al banco 1988, oficinista 3ª información comercial.

Carlos Augusto Cano Acevedo, 37 años, ingreso al banco 1990, oficinista de cuenta corriente y de ahorros.

### *Banco Santander*

Entrevista N° 29, Germán Caballero, Junta Nacional UNEB, Bogotá, 17 de noviembre de 2006.

### *Banco de la República*

Entrevista N° 30, Carlos Julio Díaz, Anebre, Medellín, (presidente de la CUT-Antioquia), Medellín, 17 de agosto y 17 de noviembre de 2006.

### *Caja Agraria*

Entrevista N° 31, Jairo Foronda, exasesor de Sintracajaagraria (exdirigente del Banco Popular en Antioquia), Medellín, 21 de octubre de 2006.

### *Asobancaria*

Entrevista N° 39, Sandra Álvarez, profesional de selección, 27 años, economista, Bogotá, 9 de julio de 2007.

## **5. Bases de datos**

Censo sindical colombiano de la Escuela Nacional Sindical - ENS -(1990-2004).

Información de las bases de datos de la Superintendencia financiera de Colombia.

Luchas laborales Centro de Investigaciones y Educación Popular – CINEP - (1976-2006).



**Universidad Autónoma Metropolitana** | zapalapa

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**POSGRADO EN ESTUDIOS SOCIALES**

**LÍNEA DE ESTUDIOS LABORALES**

**Tesis para optar al título de Doctor en Estudios Sociales  
con línea de concentración en Estudios Laborales**

**Reestructuración y relaciones laborales  
en la banca colombiana**

**Director de Tesis: Enrique de la Garza Toledo**

**Por:**

**Juan Carlos Celis Ospina**

**México D.F., febrero de 2008**