

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

LA VUELTA DE LAS NEGOCIACIONES

Como la digitalización juega a favor de los sindicatos bancarios

Ștefan Guga y Marcel Spatari
Septiembre 2020



La digitalización puede resultar en rupturas de la organización del trabajo, las relaciones industriales y el equilibrio del poder entre empresas y empleadas y empleados bancarios.



A lo largo de las últimas décadas se redujo el poder asociativo e institucional del movimiento sindical rumano. Los sindicatos del sector bancario tienen un poder popular limitado. Sin embargo, se fortaleció su poder de mercado.



La digitalización impulsó mayores esfuerzos de organización y transformaciones positivas en el diálogo social a nivel de las empresas y contribuyó a la vuelta de las negociaciones colectivas en el sector.



TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

LA VUELTA DE LAS NEGOCIACIONES

Como la digitalización juega a favor
de los sindicatos bancarios

En el nuevo mundo del trabajo las empresas se sirven de tecnologías digitales para cambiar las relaciones laborales y la organización del trabajo, casi siempre en perjuicio de las trabajadoras y los trabajadores. La FES, a través de su proyecto **«Los sindicatos en transformación 4.0»**, estudia de qué manera los sindicatos movilizan sus recursos de poder y qué acciones estratégicas emprenden para hacer frente a la precarización laboral, paulatina o disruptiva. Partiendo de un enfoque orientado al diálogo y la acción el proyecto se propone, en última instancia, apoyar los procesos sindicales de elaboración estratégica, experimentación y transformación dirigida a objetivos definidos.

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
EL SECTOR BANCARIO Y LA DIGITALIZACIÓN: EL CONTEXTO EUROPEO	2
REESTRUCTURA Y DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO DE RUMANIA	5
LA SITUACIÓN DEL MOVIMIENTO SINDICAL	9
LAS REACCIONES SINDICALES A LA DIGITALIZACIÓN	12
CONCLUSIONES	14

INTRODUCCIÓN

El análisis detenido de la evolución de la problemática del trabajo durante la década pasada revela una mutación sustancial, de las preocupaciones relativas a la pérdida de empleos debido a la desaceleración de la economía a las transformaciones inducidas por cambios tecnológicos que marcan un punto de inflexión. Consignas como digitalización, «industria 4.0» y otras parecidas desplazaron los relatos de crisis, mientras los debates en torno a la cuestión del trabajo se realizan ahora bajo lemas como «el futuro del trabajo» o «el nuevo mundo del trabajo» que resaltan los efectos potencialmente radicales del cambio tecnológico no solo sobre el empleo y la seguridad de los puestos de trabajo, sino también sobre los contenidos de los trabajos, las condiciones laborales, los conocimientos, el ingreso, la desigualdad y las relaciones laborales en el sentido más amplio. Dichas transformaciones constituyen a la vez un desafío y una oportunidad para que los sindicatos reactiven sus esfuerzos organizativos y aumenten su capacidad negociadora en la producción.

Este documento se propone analizar un caso específico de reacción sindical a la digitalización en un contexto social y económico particular: el sistema bancario de Rumania.¹ Como se expondrá en el documento, la digitalización tiene el potencial de introducir cambios perturbadores en la organización de la fuerza de trabajo, las relaciones industriales y el equilibrio de poder entre los empleadores y los trabajadores bancarios, pero los cambios no son abruptos y los sindicatos pueden adaptarse a partir de un enfoque proactivo.

A partir del planteamiento de los recursos del poder analizaremos los riesgos y oportunidades que el cambio tecnológico ha significado para el sistema bancario rumano hasta ahora y lo que significará en el futuro. A pesar de la capacidad de la digitalización de cambiar la situación de los sindicatos en muchos sentidos, su impacto será siempre mediado por las combinaciones específicas de los recursos en función de la industria y su ubicación específica. Durante el proceso de adaptación y renovación las trabajadoras y los trabajadores podrían enfrentar una reducción de su poder de mercado en la medida que la automatización amenaza los empleos y reduce el nivel de los conocimientos requeridos o, por el contrario, experimentar una mejora sustancial, si la digitalización estimula la creación de nuevos empleos que resulten críticos para el funcionamiento de infraestructuras de gran escala y maquinaria automatizada. En términos de poder institucional los sindicatos rumanos perdieron peso a lo largo de las últimas décadas, sobre todo debido a grandes transformaciones económicas y la posición gubernamental cada vez más adversa al trabajo organizado; la cri-

sis de fines de la década de 2010 y los cambios legales que se adoptaron en 2011 aceleraron fuertemente su debilitamiento. Desde la perspectiva del poder asociativo, las cosas tampoco evolucionaron de la mejor manera, aunque últimamente la pérdida de fuerza organizativa fue compensada en parte por la creciente rigidez de los mercados de trabajo. Debido a la visibilidad pública limitada, y a falta de una tradición de militancia abierta, los sindicatos bancarios cuentan con un potencial limitado para ejercer su poder social (poder discursivo y de coalición), y de todas maneras su impacto en el área sería débil, porque los efectos de la automatización del sector no son percibidos como moralmente perturbadores. Sin duda, en todo este paisaje se encuentran numerosas excepciones y variaciones, y en las páginas siguientes se expondrá en detalle qué significa todo esto para los sindicatos del sector bancario.

El documento se estructura como sigue: En la próxima sección se presentará brevemente la situación a nivel europeo, con especial énfasis en la digitalización y el sector bancario. Seguidamente, se enfocará el sector bancario de Rumania y se describirá la forma que adopta la digitalización en este contexto específico, qué efectos tiene en el balance del poder estructural y cuáles son los recursos institucionales y de producción que los sindicatos pueden movilizar para defender los intereses de sus integrantes. La tercera sección estará dedicada a un análisis más detallado de la situación de los sindicatos en el sector bancario rumano, para lo cual se partirá de la premisa que el poder asociativo es el único que los sindicatos aún pueden cultivar activamente, a pesar de su fuerte dependencia de otros recursos de poder. En la cuarta sección se analizará las respuestas que los sindicatos rumanos han dado al cambio tecnológico hasta ahora así como sus expectativas y planes para el futuro. Finalmente, se discutirá hasta qué punto nuestro caso pone de manifiesto algunos temas generales que atañen al papel de los sindicatos en las transformaciones tecnológicas que afectan a las relaciones laborales.

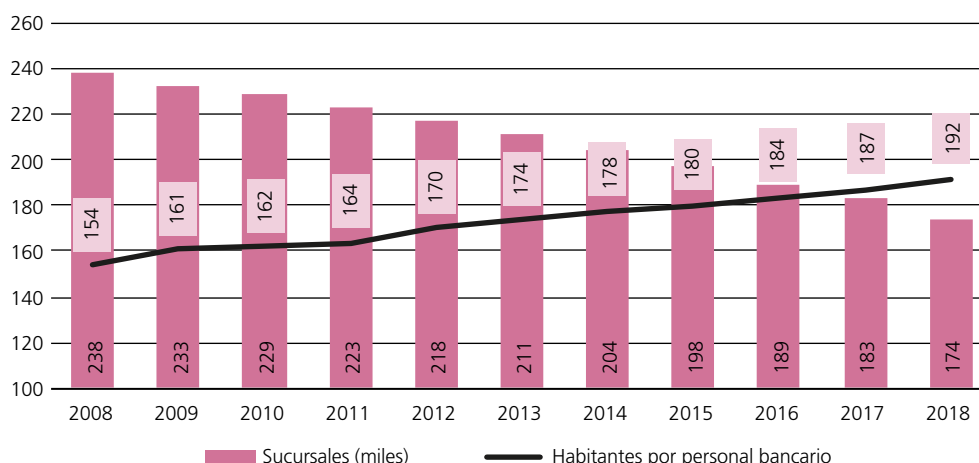
EL SECTOR BANCARIO Y LA DIGITALIZACIÓN: EL CONTEXTO EUROPEO

Europa está en la vanguardia del debate sobre la digitalización y sus efectos económicos y sociales. En sectores intensivos en capital el problema está rodeado de fuertes incertidumbres (necesidad de inversiones importantes, rendimientos inciertos, perspectivas de mercado inciertas) que probablemente resulten en la postergación del cambio de fondo. Para el sector bancario los procesos altamente digitalizados no son una cuestión de licencia ficción; ya forman parte de la realidad de muchos bancos y sus clientes.

De acuerdo con un informe de Mastercard publicado en 2019, el 84 por ciento de las/los europeas/europeos recurren regularmente a servicios bancarios digitales, el 63 por ciento usa las aplicaciones móviles de bancos tradicionales, y el 25

¹ Este documento está basado en el análisis de datos estadísticos secundarios y otras informaciones de libre acceso al público (memorias anuales de bancos, cobertura periodística) que se complementan con entrevistas de los autores a representantes sindicales de los principales bancos sindicalizados de Rumania y a representantes sindicales del sector en general. Agradecemos al Sr. Constantin Paraschiv, presidente de la Federación de Sindicatos de Bancos y Seguros, por la ayuda prestada a nuestra investigación.

Gráfica 1
Sucursales y personal bancario en la UE



Fuente de datos: Federación Bancaria Europea

Cuadro 1
Empleo en el sector financiero de la UE28 por subsector y sexo

		Miles		Cambio en por ciento	Porcentaje mujeres	
		2008 Q3	2019 Q3		2008 Q3	2019 Q3
Servicios financieros, sin seguros ni fondos de pensiones	Total	4189	3725	-11,1%	52,3%	52,2%
	Hombres	1999	1782	-10,8%		
	Mujeres	2191	1943	-11,3%		
Seguros, reaseguros y financiamiento de pensiones, sin seguridad social obligatoria	Total	1214	1217	+0,3%	54,7%	54,4%
	Hombres	550	555	+1,0%		
	Mujeres	664	662	-0,2%		
Actividades auxiliares de servicios financieros y seguros	Total	1257	1643	+30,8%	47,0%	44,2%
	Hombres	667	917	+37,6%		
	Mujeres	590	726	+23,0%		

Fuente: Eurostat.

por ciento las de bancos exclusivamente digitales.² Gracias a la creciente manejabilidad y popularidad de las tarjetas bancarias así como de Internet y de los servicios bancarios móviles el uso de dinero en efectivo para las transacciones diarias está disminuyendo en la mayoría de las principales economías.³ En general la digitalización ha reducido la necesidad de contacto físico entre los clientes y los bancos, lo que permite que los bancos europeos reduzcan continuamente tanto su infraestructura física como su personal (v. Gráfico 1). Según estimaciones de analistas bancarios, a fines de 2020 por lo menos el 62 por ciento de los bancos a nivel global habrán alcanzado la «madurez digital», en comparación

con apenas 18 por ciento en 2018; se espera que en Europa este cambio sea aún más acelerado (de 15 a 68 por ciento).⁴

Por supuesto quedan muchas incógnitas: una de ellas es la seguridad y la otra, la automatización de los procesos invisibles para los clientes. Otras innovaciones con un potencial enorme para el sector bancario, cuya introducción masiva está lejos de completarse, incluyen la inteligencia artificial, *blockchain*, computación en la nube, realidad aumentada, y biometría sofisticada. Los escenarios del futuro no solo apuntan a una experiencia bancaria del usuario completamente digital y libre de interacción física y efectivo, sino también a procesos totalmente digitalizados y automatizados del *middle* y *back end*.

Se espera que el impacto de la digitalización en el trabajo de las trabajadoras y los trabajadores del sector bancario sea similar a otros sectores: automatización y eliminación posterior de numerosos empleos que será compensada, en par-

² Mastercard, «Digital banking has become part of European's everyday life new study from Mastercard reveals», disponible en: <https://newsroom.mastercard.com/eu/press-releases/digital-banking-has-become-part-of-europeans-everyday-life-new-study-from-mastercard-reveals/>

³ Sobre el uso de dinero en efectivo, cf. Tanai Khiaonarong y David Humphrey, «Cash use across countries and the demand for central bank digital currency», Documento de trabajo del FMI núm. 19/46, marzo de 2019.

⁴ Ernst & Young, «Global banking outlook 2018: pivoting toward an innovation-led strategy», 2018, p. 15.

Cuadro 2
Empleo femenino en los servicios financieros
(% del total)

	2008	2018	2018 vs. 2008
EU	52,6%	52,3%	-0,4 pp
BG	69,2%	71,1%	+1,9 pp
LT	74,2%	68,5%	-5,7 pp
RO	68,9%	68,5%	-0,4 pp
PL	70,3%	67,3%	-3,0 pp
HU	69,8%	66,5%	-3,4 pp
HR	71,2%	65,0%	-6,2 pp
EE	69,3%	64,6%	-4,8 pp
LV	71,7%	64,3%	-7,4 pp
SI	72,2%	63,6%	-8,6 pp
FI	71,1%	60,5%	-10,6 pp
SK	65,2%	58,0%	-7,2 pp
CZ	63,8%	57,7%	-6,1 pp
CY	54,4%	55,8%	+1,3 pp
FR	55,6%	54,9%	-0,7 pp
SE	54,1%	54,5%	+0,4 pp
EL	53,2%	54,3%	+1,2 pp
DE	54,2%	54,1%	-0,0 pp
AT	53,8%	53,8%	+0,0 pp
ES	43,1%	49,2%	+6,2 pp
IE	57,3%	49,1%	-8,2 pp
LU	39,3%	46,7%	+7,4 pp
MT	52,3%	46,7%	-5,6 pp
BE	46,2%	45,9%	-0,4 pp
PT	46,6%	45,8%	-0,8 pp
UK	48,8%	45,7%	-3,1 pp
IT	39,8%	44,0%	+4,2 pp
DK	50,1%	42,9%	-7,2 pp
NL	46,3%	33,2%	-13,2 pp

Fuente: Eurostat.

te, por el aumento de empleo en actividades emergentes; sustitución de trabajos que requieren cualificaciones bajas y medias con empleos de cualificación alta; reasignación de muchas trabajadoras y muchos trabajadores a tareas nuevas y necesidad creciente de capacitación; polarización laboral y profundización de las brechas salariales. No debe sorprender que las posibles pérdidas de empleo ocupen un lugar prioritario en la agenda⁵, pero no hay evidencia sólida que confirme la reducción del empleo por la digitalización en Europa ni en el mundo.⁶

Durante la última década se produjo una transformación sustancial del empleo en el sector financiero de Europa. Mientras el sector bancario tradicional registró una reduc-

ción del empleo del 11 por ciento entre 2008 y 2019, el personal de otras actividades como los mercados financieros (clasificados como actividades auxiliares de la nomenclatura estadística de actividades económicas, NACE) aumentaron más de 30 por ciento (Cuadro 1). La caída un poco más pronunciada del empleo femenino se explica por el tipo de empleo más afectado (p. ej., los puestos del *front end* suelen estar ocupados por mujeres, y esos puestos son los primeros en verse afectados por la digitalización).

Si analizamos la participación de mujeres en los servicios financieros (Cuadro 2), observamos que la fuerza de trabajo de los países de Europa central y oriental (PECO) muestra índices de feminización muy superiores los de Europa occidental, debido sin duda al predominio de las actividades bancarias minoristas en esos países, entre otras razones. Si la digitalización afecta primero a las actividades del *front end*, la reducción del empleo femenino podría indicar que se han procesado cambios sustanciales en el sector bancario minorista en los últimos años. Visto que el grado de feminización es un indicador aproximado de la incidencia de la actividad bancaria minorista en el sector financiero de un país, y dado que algunas innovaciones importantes de las actividades minoristas ya están comercialmente viables, podemos suponer que a corto y mediano plazo el riesgo de pérdida de empleos a raíz de la digitalización amplia sea mayor en los sectores bancarios más feminizados. Sin embargo, como ya se mencionó, hay otros factores que deben ser tomados en cuenta para evaluar la velocidad y los efectos de la digitalización en determinados contextos nacionales específicos.

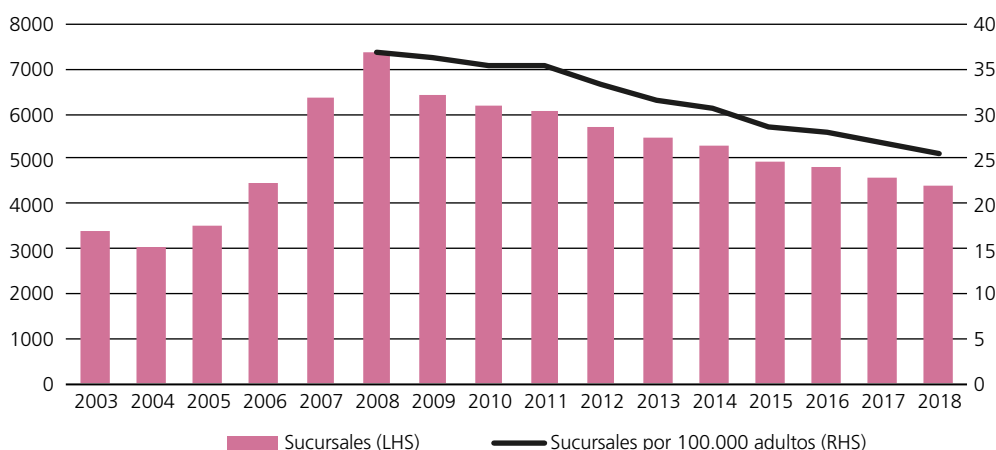
Más allá del problema de la pérdida de empleos, existe la necesidad creciente de encarar los cambios anticipados de los conocimientos requeridos. De acuerdo con una encuesta global del sector del año 2019, hasta 2022 más del 40 por ciento de los bancos pondrán en práctica programas masivos de capacitación para asegurar la capacidad de su personal de adaptarse a las nuevas tecnologías.⁷ De modo que tanto ahora como en el futuro es de esperar que la transformación del empleo constituya un desafío importante para los sindicatos. Visto que las políticas de muchos sectores prefieren las renuncias voluntarias del personal a los despidos, y que la rigidez de los mercados laborales de Europa significa que no existe una falta de oportunidades, posiblemente la transformación de las tareas se perciba como un

5 Los sindicatos bancarios no suelen recibir este tipo de información. Cf. Morten Clausen, «UNI Finance research project on global Job-loss in the Finance sector due to digitalization», Congreso mundial de UNI Global Union, 17-20 de junio de 2018.

6 Cf. American Banker, «Global banks cutting nearly 80,000 jobs this year, most since 2015», 27 de diciembre de 2019, disponible en: <https://www.americanbanker.com/articles/global-banks-cutting-nearly-80-000-jobs-this-year-most-since-2015>
Financial Times, «Europe's banks slash 60,000 jobs as outlook turns negative», 7 de diciembre de 2019, disponible en: <https://www.ft.com/content/e17ee0f2-183b-11ea-9ee4-11f260415385>; Reuters, «UniCredit could cut around 10,000 jobs under new plan», 22 de Julio de 2019, disponible en: <https://de.reuters.com/article/uk-unicredit-jobs/unicredit-could-cut-around-10000-jobs-under-new-plan-sources-idUKKCN1UH1P9>; Reuters, «Deutsche Bank to cut 18,000 jobs in 7.4 billion euro overhaul», 7 de Julio de 2019, disponible en: <https://www.reuters.com/article/us-deutsche-bank-strategy/deutsche-bank-to-cut-18000-jobs-in-7-4-billion-euro-overhaul-idUSKCN1U20J2>

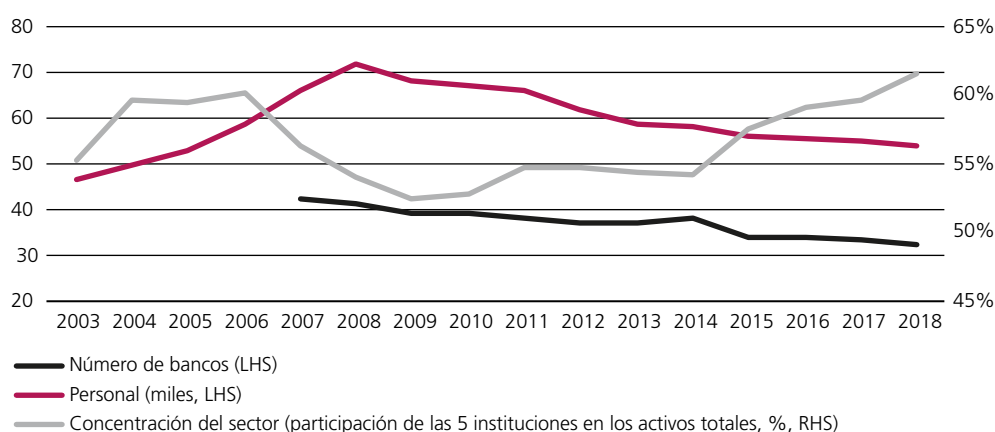
7 Accenture, «The dawn of banking in the post-digital era. Accenture Banking Technology Vision», 2019, p. 15.

Gráfica 2
Sucursales bancarias en Rumania



Fuente de datos: Banco Nacional de Rumania (BNR), FMI

Gráfica 3
Desarrollo del sector bancario rumano



Fuente de datos: Banco Central Europeo (BCE)

problema que requiere más atención para asegurar los empleos que el énfasis tradicional de los sindicatos en la defensa pura y dura del empleo.

REESTRUCTURA Y DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO DE RUMANIA

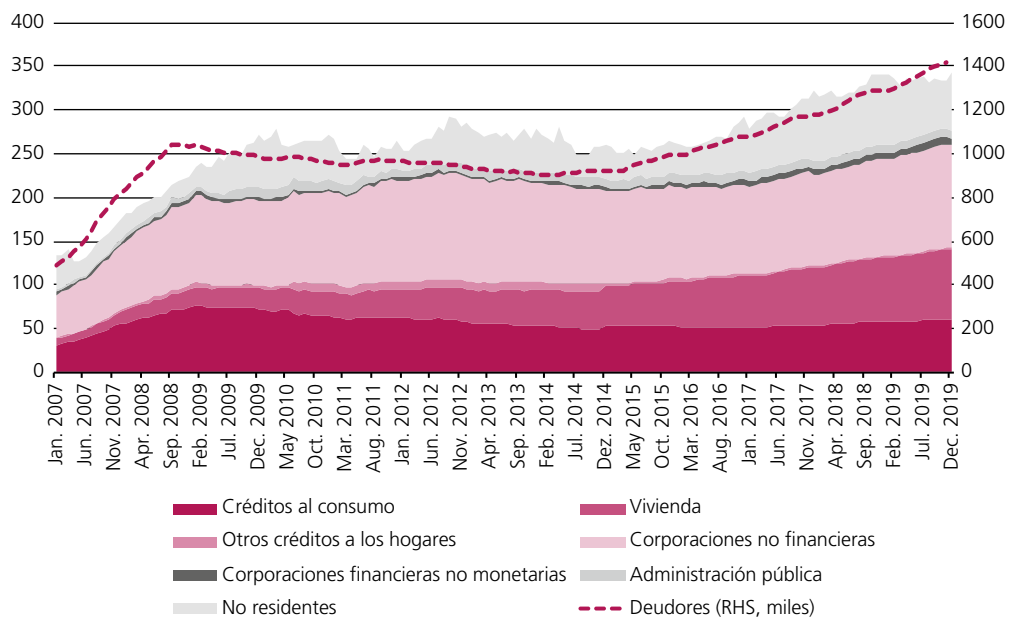
En los años 2000 el sector bancario rumano experimentó un cambio masivo que se inició con la privatización de la mayoría de los bancos estatales a capitales extranjeros y el desarrollo agresivo de los servicios bancarios minoristas que se dirigían fundamentalmente a la población en general.⁸ La cantidad de sucursales aumentó a más del doble, pasando

de algo más de 3.000 en 2003-2004 a casi 7.400 en 2008 (Gráfica 2), mientras el número de trabajadoras y trabajadores bancarios subió de 47.000 a 72.000 en el mismo periodo (Gráfica 3). El capital extranjero fue particularmente agresivo, lo que dio paso a un proceso de concentración creciente en el sector: En 2008, más de 60 por ciento de todos los activos bancarios en Rumania estaban en propiedad de los cinco bancos principales, todos ellos en manos extranjeras (Gráfica 3). En vísperas de la Gran Recesión el sistema bancario se había transformado por completo en lo que sigue siendo hasta la actualidad: un sector dominado por bancos cada vez más grandes, casi todos en propiedad de capitales extranjeros que se enfocan prioritariamente en las actividades minoristas para la población en general.

Durante la crisis financiera el sistema bancario de Rumania fue duramente afectado por el derrumbe del mercado inmobiliario y la caída de los ingresos de la población a partir de la recesión y la austeridad. Las reestructuras posteriores a la Gran Recesión afectó todos los aspectos de la actividad bancaria. La cantidad de bancos se redujo de 42 en 2007 a 32, en 2018, luego de que varios bancos en dificultades fueron absorbidos mediante fusiones y adquisiciones. Tales

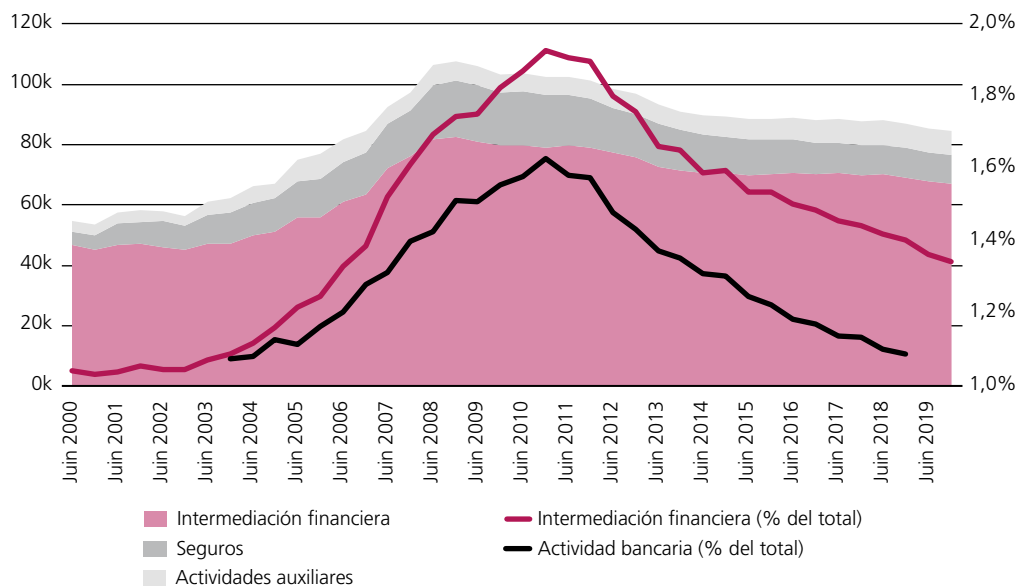
⁸ Desde comienzos de los años 2000 el sistema bancario de Rumania ha estado dominado por capitales extranjeros. De acuerdo con la Federación Bancaria Europea, en 2016 el 90 por ciento de todos los activos bancarios fueron de propiedad extranjera, siendo bancos austríacos, holandeses, franceses, italianos y griegos los principales inversores. Desde entonces el capital extranjero perdió peso y llegó a 75 por ciento a fines del año 2028, sobre todo debido a la expansión acelerada de Banca Transilvania, una corporación de capitales rumanos.

Gráfica 4
Volumen de crédito bancario por tipo de riesgo (miles de millones de leus) y número de deudores (miles)



Fuente de datos: Banco Nacional de Rumania (BNR)

Gráfica 5
Personal del sector financiero rumano



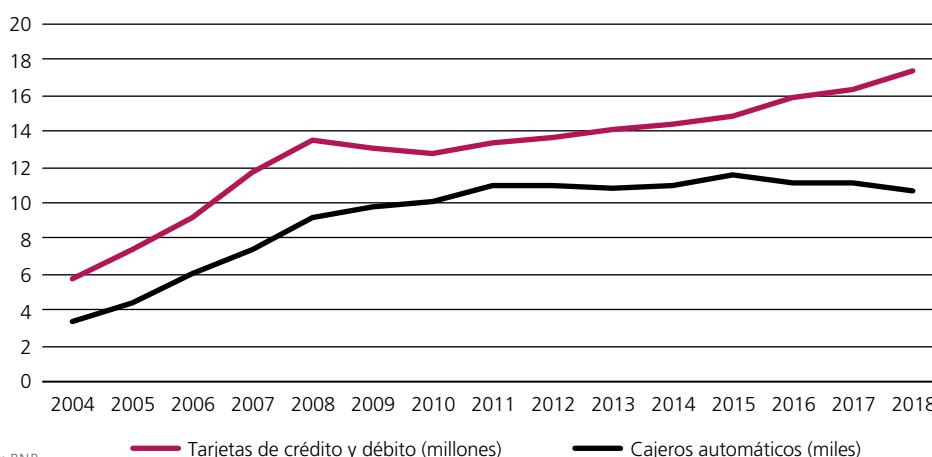
Fuente de datos: Instituto Nacional de Estadística, BCE

transacciones contribuyeron a la concentración de activos que volvió a acentarse desde 2014. Además, la reducción de 25 por ciento de los puestos de trabajo en el sector bancario entre 2008 y 2018 fue de las más marcadas de Europa y se produjo a la par de una caída aún mayor (-40 por ciento) del número de sucursales. La recuperación de la actividad bancaria desde entonces no interrumpió esa tendencia hacia la reducción de la infraestructura física. A pesar de que el crecimiento económico se recuperó significativamente desde 2014, mientras el registro del volumen de créditos y la cantidad de deudores se mantuvo en niveles muy altos desde comienzos de 2017 (Gráfica 4), los bancos no dejaron de

cerrar sucursales y reducir personal (Gráficas 2 y 5). Después de todo, la reestructura de los últimos años poco tenía que ver con las secuelas de la Gran Recesión, dado que los bancos han gestionado un número creciente de transacciones y una actividad crediticia en aumento con menos sucursales y trabajadoras y trabajadores.

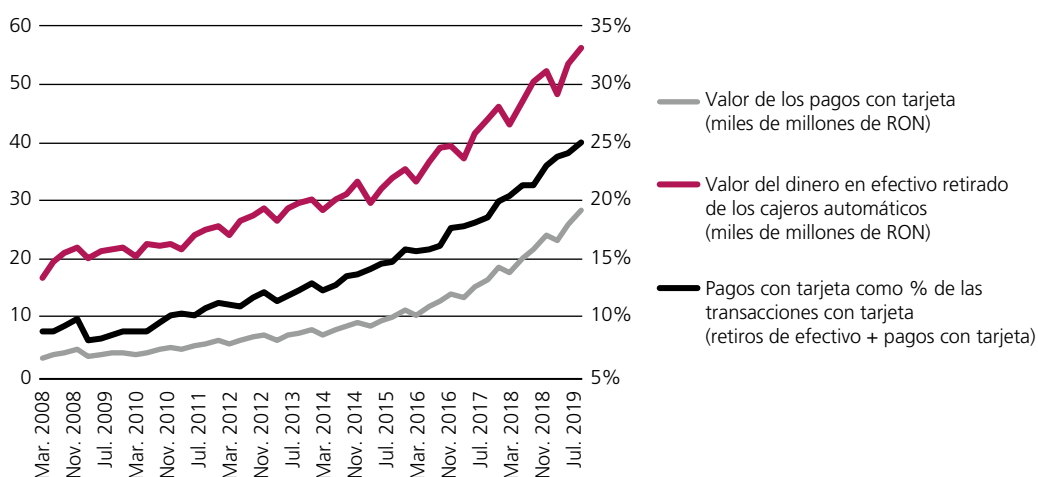
La adopción de soluciones digitales ha contribuido de manera significativa a facilitar esos procesos. Aunque parezca trivial a la luz de los estándares de hoy, la disponibilidad generalizada de las tarjetas bancarias y su uso es uno de los elementos principales, para que la actividad bancaria se de-

Gráfica 6
Tarjetas bancarias e infraestructura de cajeros automáticos



Fuente de datos: BNR

Gráfica 7
Valor de las transacciones con tarjeta



Fuente de datos: Instituto Nacional de Estadística, BCE

sarrollo de forma digital, sin efectivo. En Rumania la aceptación de las tarjetas bancarias aumentó sustancialmente a partir del auge bancario de los años 2000, aunque las tarjetas se usaron sobre todo para el retiro de efectivo hasta hace poco (hasta 2014, el número total de retiros de efectivo de los cajeros automáticos superó los pagos con tarjetas). En 2015-2016, los representantes de las bancas todavía se quejaron del retraso relativo de la infraestructura necesaria para pagos con tarjeta de crédito y la preferencia de las y los clientes por el efectivo.⁹ Desde entonces la situación ha cambiado significativamente: por primera vez en la historia reciente el número de cajeros ha empezado a bajar, mientras el de las tarjetas bancarias y el valor de las transacciones con tarjeta se incrementó rápidamente (Gráfica 6).¹⁰

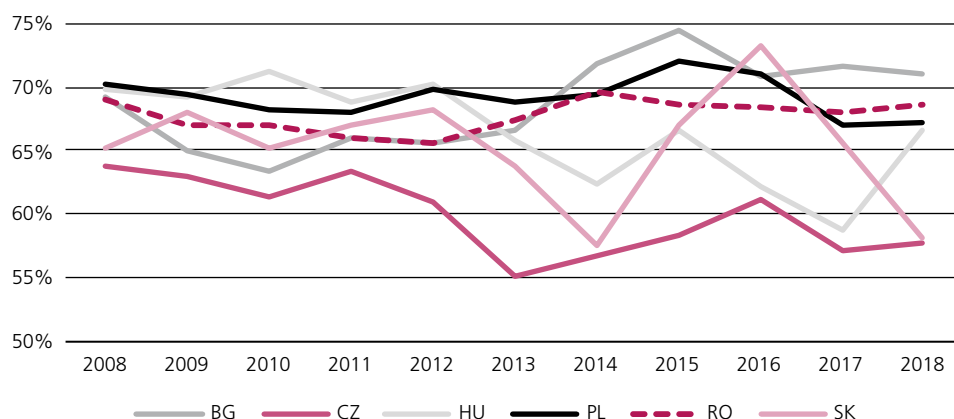
Otra innovación digital en actuar como catalizadora de la reestructura ha sido Internet y los servicios bancarios móviles, cuyo desarrollo agresivo fue emprendido por todos los bancos en la segunda mitad de la década de 2010. Dichas soluciones digitales apuntan a reducir los contactos físicos entre los bancos y sus clientes para poder reducir el número de sucursales y el personal correspondiente.

Los bancos rumanos cambiaron su estrategia para el desarrollo de su red de sucursales dos veces. Antes de la Gran Recesión los bancos pasaron de grandes sucursales plenamente integradas a operaciones de proximidad en menor escala con el objetivo de aumentar su participación de mercado en una economía en crecimiento, cuyo sistema bancario estaba comparadamente subdesarrollado. Luego de que se desvanecieran los efectos inmediatos de la crisis, los bancos adoptaron un enfoque de crecimiento pragmático, orientado al crecimiento que aún prevalece en la actualidad. Este giro implicó el cierre de numerosas sucursales que no fue acompañado por el retorno a las sucursales plenamente integradas de antes. El nuevo modelo de negocios se basa en sucursales no integradas y operaciones internas centra-

⁹ Deloitte y CPBR, «Băncile și creșterea economică. Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun», 2015, p. 40.

¹⁰ Si bien las transacciones con tarjeta aumentaron rápidamente desde 2008, el ritmo de este proceso se aceleró significativamente en los años recientes. No se dispone de datos referido al periodo anterior a 2008.

Gráfica 8
Empleo femenino en servicios financieros (% del empleo total)



Fuente de datos: Eurostat

lizadas en lugares específicos. El avance de las tecnologías digitales llegó a tiempo para hacer una contribución importante a esta evolución, al permitir la separación física sin problemas de las operaciones del *front end* de las internas y la reducción del contacto de los bancos con los clientes sin la correspondiente reducción de penetración en el mercado.

Desde entonces la tendencia hacia la optimización de activos que la Gran Recesión había desencadenado continuó bajo el auspicio de la digitalisation. Los resultados son impactantes: Desde 2015, los bancos rumanos fueron capaces de expandir sus actividades a niveles sin precedents, mientras redujeron su infraestructura y el personal a los niveles de mediados de la década de 2000. Esto ha sido posible sobre todo gracias al fuerte impulse hacia la reducción de la incidencia de las transacciones en efectivo y de la necesidad de interacción física entre los bancos y los clientes.¹¹ Si bien los representantes de los bancos mencionan la introducción de nuevas tecnologías tales como la robótica para la automatización de procesos con el fin de racionalizar las operaciones del *back end*, el impacto más visible de la digitalización en un sector, donde las actividades minoristas predominan, se genera en el punto de interacción entre el banco y las y los clientes, en el que los bancos han concentrado sus esfuerzo hasta el momento. A pesar de las dificultades de disociar los efectos de la digitalización sobre el empleo de los resultantes de la reestructura que no está inducida por la tecnología, se puede afirmar con certeza que

ha sido un factor clave en la reducción y transformación del empleo durante los últimos tres o cuatro años.¹²

Si bien se supone que las reducciones de empleo a partir de la transformación digital afectarán sobre todo a las operaciones del *front end*, con una alta presencia de mujeres, el equilibrio de género en el sistema bancario de Rumania no registró un cambio significativo en los últimos años, sobre todo en comparación con otros países de Europa central y oriental (Gráfica 8), a pesar de un leve retroceso del empleo femenino que se observa a partir de 2015. Existen varias explicaciones de este fenómeno, aunque se sabe que esos datos constituyen, a lo sumo, aproximaciones a la hora de evaluar el equilibrio de género en el sector bancario en sentido estricto.¹³ A modo de ejemplo, es posible que las reducciones de puestos en las actividades del *back end* (con una presencia femenina relativa menor) hayan seguido el ritmo de la reducción de las operaciones del *front end* (con alta presencia femenina). La cuestión de género no es un tema prioritario para los sindicatos, cuando el tema en juego es la reestructura y la digitalización, y no hay razones de peso para pensar que la distribución del empleo bancario por sexo cambiará significativamente en el futuro cercano.

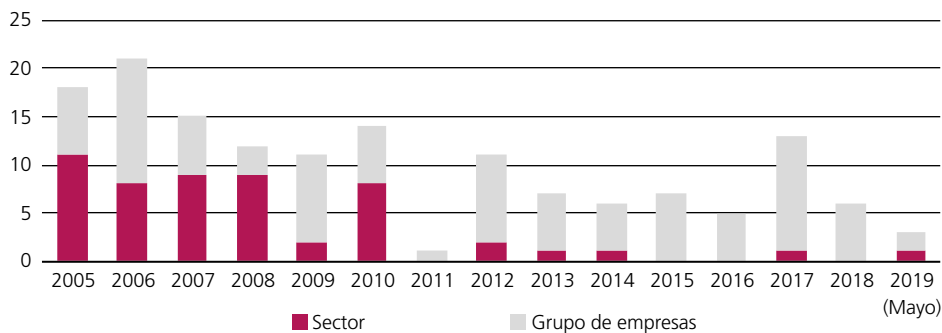
¹¹ También cabe mencionar los cambios cualitativos respecto de la infraestructura física de los bancos. Una tendencia reciente ha sido la introducción acelerada de cajeros automáticos más sofisticados capaces de encargarse de la mayoría de las transacciones típicas de las y los clientes minoristas. Los bancos más grandes remodelaron sus sucursales reduciendo los mostradores para poder instalar más máquinas. Lógicamente esto conlleva la reducción del trabajo humano que se requiere para las operaciones cotidianas de las sucursales bancarias.

¹² Si bien no es un secreto que los bancos han eliminado puestos de trabajo a un ritmo acelerado, son sumamente raras las ocasiones en que representantes de la dirección explican, cuántas pérdidas de puestos corresponden exactamente a la incorporación de nuevas tecnologías y cuántas se deben exclusivamente a consideraciones económico-financieras. En 2018, los representantes de uno de los principales bancos anticiparon que la digitalización redundaría en la pérdida de alrededor del 10 por ciento de los empleos (aproximadamente 700 personas) en su empresa hasta el año 2021. Cf. «Robotizarea și automatizarea trimit acasă mulți dintre angajații băncilor. 700 de angajați ai BRD vor fi restructurați în maximum trei ani», Economica.net, 12 de marzo de 2018, disponible online en https://www.economica.net/paraschiv-sindicat-banci-circa-700-de-angajati-ai-brd-vor-fi-restructurati-in-maximum-trei-ani_151039.html.

¹³ Debe enfatizarse, una vez más, que resulta difícil comprender adecuadamente la situación de la actividad bancaria por separado sobre la base de las categorías estadísticas nacionales. Según las personas a quienes entrevistamos, los principales bancos de Rumania cuentan con una fuerza de trabajo aún más feminizada (80 por ciento o más) que la indicada a nivel de las estadísticas con arreglo al código correspondiente de la NACE.

Gráfica 9

Número de acuerdos colectivos multiempresariales en Rumania (acuerdos firmados por año)



Fuente de datos: Ministerio de Trabajo

LA SITUACIÓN DEL MOVIMIENTO SINDICAL

A partir de lo expuesto hasta ahora a los sindicatos del sistema bancario rumano no le caben dudas que las presiones continuas de las empresas a favor de la reestructura agravan los efectos de la digitalización. Si bien la digitalización conlleva desafíos específicos tales como la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, no tiene un impacto extraordinario en el empleo, si consideramos la historia reciente de reducciones de personal en el sector. Hay dos implicaciones importantes: en primer lugar, en lugar de caracterizar la digitalización como el origen de desafíos importantes, los sindicatos podrían enfocarla como un factor adicional en contribuir al problema más amplio de la reestructura; y en segundo lugar, la capacidad de los sindicatos de encarar la cuestión de la digitalización está fuertemente determinada por la forma en que actuaron en el período posterior a la crisis. A continuación se analizará la situación del movimiento sindical de Rumania desde la perspectiva de los recursos de poder sindical.

Pérdida de poder institucional

Desde la perspectiva de todos los sindicatos de Rumania, el aspecto más problemático de la última década ha sido el paquete contra la crisis que el Gobierno implementó a partir de 2010. A parte de una serie de medidas de austeridad, el paquete comprendió la introducción de cambios importantes a la legislación laboral que redujeron severamente el poder institucional de todos los sindicatos. Los cambios más relevantes para el sector bancario fueron la introducción de un umbral de «representatividad» para los sindicatos de empresa que se elevó a 50 por ciento del total de la plantilla, por debajo del cual no se reconoce su derecho de negociar, y el requisito que la parte sindical y la empresarial firmen un acuerdo sectorial declarando que representarán como mínimo el 50 por ciento del personal del sector en cuestión; si la parte sindical o la empresarial acumulan un porcentaje inferior, el acuerdo que se firme solo será válido para las

empresas participantes y no para el sector en su totalidad.¹⁴ El primer cambio generó problemas importantes a los sindicatos fuera de los bastiones sindicales tradicionales de la industria manufacturera y el sector público, mientras el segundo básicamente elimina la posibilidad de llegar a acuerdos sectoriales fuera del sector público, porque requieren un alto porcentaje de adhesión voluntaria de las empresas.

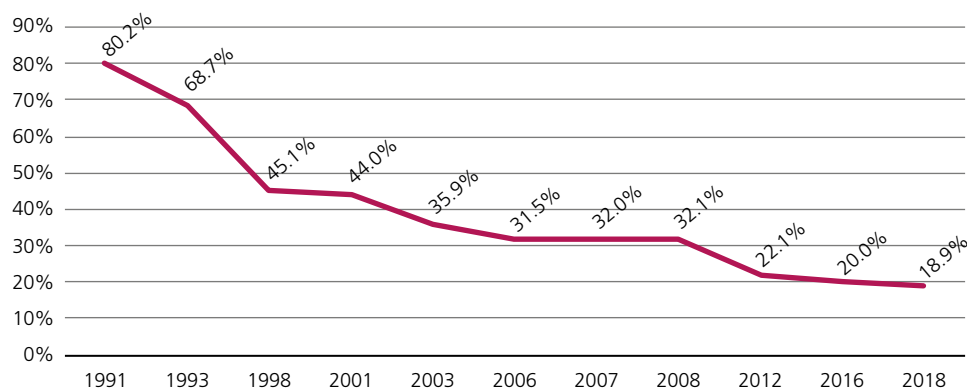
Como consecuencia se produjo una fuerte reducción de los acuerdos con uno o varios empleadores, mientras los acuerdos sectoriales desaparecieron en el sector privado (Gráfica 9). Desde que se eliminó la posibilidad de celebrar acuerdos colectivos de alcance nacional, la cobertura de las negociaciones colectivas bajó a 23 por ciento, comparada con –teóricamente– 100 por ciento antes de 2011.¹⁵ Fue un golpe duro para el sector bancario: los bancos que informan sobre la densidad sindical publican números de algo más de 40 por ciento, muy por debajo del 50 por ciento requerido por las nuevas disposiciones legales, y el número oficial de 13.000 integrantes de la federación sectorial (Federația Sindicatelor din Asigurări și Bănci – FSAB) estuvo, y sigue estando muy por debajo del 50 por ciento necesario para firmar un acuerdo válido de alcance sectorial.¹⁶ El nuevo régimen jurídico incluye también una redefinición de los sectores conformed con la NACE, por lo que las negociaciones colectivas sectoriales del sector bancario no pueden separarse de las negociaciones colectivas de todo el sector financiero. Esto resulta problemático, porque la sindicalización de los bancos supera los seguros y servicios auxiliares (la mayoría de los principales bancos tienen sindicatos bastante fuertes). Con el tiempo la situación empeoró debido a la reducción del empleo en los bancos y su crecimiento relativo en las actividades auxiliares (v. las secciones anteriores).

¹⁴ Para un análisis exhaustivo de los cambios jurídicos y sus implicaciones, v. Ștefan Guga y Camelia Constantin, *Analiza impactului legislației dialogului social adoptate în 2011. Cercetare sociologică și juridică*, 2a edición, Bucarest (de próxima publicación) y Aurora Trif y Valentina Paolucci, *Romania: from legal support to frontal assault*, Cap. 24, en *Collective bargaining in Europe*, ETUI, 2019, disponible en <https://www.etui.org/Publications2/Books/Collective-bargaining-in-Europe-towards-an-endgame.-Volume-I-II-III-and-IV>

¹⁵ Datos de la base de datos ICTWSS, versión 6.1.

¹⁶ Las afiliaciones al FSAB equivalen apenas al 15 por ciento de todo el personal del sector financiero. Como se expuso, el umbral de 50 por ciento impuesto a las empresas para poder firmar acuerdos sectoriales constituye el mayor obstáculo.

Gráfica 10
Densidad sindical en Rumania



Fuente de datos: Base de datos ICTWSS, versión 6.1; estimaciones de los autores para 2018.

Importancia del poder asociativo

La nueva legislación aumentó fuertemente la presión sobre los esfuerzos organizativos de los sindicatos al cuestionar su legitimidad frente a sus afiliadas y afiliados. Dado que muchos sindicatos perdieron la capacidad legal de firmar acuerdos colectivos de la noche a la mañana, se puso en tela de juicio la finalidad misma de la sindicalización, y la densidad sindical general en el país se desplomó a niveles históricamente bajos (Gráfica 10). Por otra parte, la introducción del umbral de 50 por ciento de la fuerza de trabajo para obtener la representatividad negociadora obligó a los sindicatos con un nivel de adhesión inferior a incrementar sus esfuerzos de organización para reafirmar su papel en las negociaciones colectivas. Esas evoluciones generaron un impacto significativo en el poder asociativo de los sindicatos: mientras los esfuerzos de organización se han vuelto más difíciles (debido a la pérdida de legitimidad de los sindicatos menores por su pérdida de capacidad de firmar acuerdos), tales esfuerzos también adquirieron mayor importancia para garantizar la supervivencia de los sindicatos. En el sector bancario la adquisición de algunos bancos menores y medianos por otros bancos puso al descubierto el peligro que corrían los sindicatos menores: luego de la adquisición de un banco sindicalizado por un competidor mayor sin organización sindical la dirección se negó a reconocer el sindicato fuerte preexistente, provocando así su desaparición. Lo mismo sucedió en otro banco sindicalizado que fue adquirido por un nuevo operador que se opuso a la organización y las negociaciones colectivas.¹⁷ En el lenguaje de los recursos de poder se puede afirmar que el poder asociativo de los sindicatos menores ha sufrido severas restricciones, mientras los sindicatos mayores se vieron en la obligación de hacer esfuerzos adicionales para fortalecerse. A nivel sectorial, la FSAB debía compensar los efectos de las reestructuras, fusiones y adquisiciones permanentes mediante esfuerzos de reclutamiento adicionales que, en términos generales, lograron frenar el descenso de las afiliaciones.

¹⁷ Por lo general, sigue intacta la sindicalización de los grandes bancos anteriormente estatales luego de su privatización, a diferencia de los bancos más recientes. Algunos de ellos crecieron significativamente en la última década, y ahora están en condiciones de competir con los institutos tradicionales en pie de igualdad.

Pérdida de poder de producción

También en el ámbito del poder de producción las cosas han cambiado para peor. La banca minorista en sentido estricto tiene pocos puntos esenciales que estén bajo el control exhaustivo de personal que no integra a la dirección. Mientras crece la desintegración de las sucursales bancarias y se centralizan las redes, la digitalización incrementó el control de las operaciones y la toma de decisiones. Las reestructuras permanentes llevaron asimismo a limitaciones adicionales al control de los procesos de trabajo fuera del ámbito de la dirección. En efecto, con el tiempo la separación de los procesos del *front end* y el *back end* así como la digitalización conllevaron el aumento significativo de la división del trabajo; como parte de la misma, el foco de los trabajos está puesto cada vez más en tareas precisas con capacidad de decisión limitada. Por consiguiente, los trabajos especializados comenzaron a prevalecer, mientras los empleos que implican altos niveles de complejidad se han vuelto raros. De este proceso surgen implicaciones significativas para el poder de producción, porque la especialización implica la reducción del control sobre el proceso de trabajo y una mayor vulnerabilidad por la automatización.

En general, la digitalización ha desembocado, por un lado, en la desaparición de algunos puestos del *front end* del proceso bancario (cajeros), mientras, por el otro lado, facilitó la creación de nuevos empleos con alto potencial de perturbación, particularmente los puestos relacionados con el funcionamiento de las infraestructuras de TI que están adquiriendo una importancia crítica para las operaciones diarias de los bancos. La organización y movilización sindical de estas trabajadoras y estos trabajadores nuevos resulta mucho más difícil, porque perciben una remuneración comparadamente muy superior y gozan de ventajas significativas, por las que se vuelven más reticentes a sindicalizarse, al tiempo que dificultan la solidaridad con otras trabajadoras y otros trabajadores bancarios. Esta tendencia se observa sobre todo en los centros de servicios centralizados del *back-office*, donde operaciones tradicionales tales como el procesamiento de pagos y el análisis de créditos están cada vez más expuestas a la automatización en la medida que las personas a cargo de esas tareas son reemplazadas por personal de TI que diseña y mantiene los procesos automatiza-

dos.¹⁸ En resumen, hasta ahora la digitalización ha tenido un impacto profundamente negativo sobre el poder de producción, porque implica una especialización creciente asociada a la automatización y el control centralizado sobre las operaciones cotidianas. Si bien objetivamente el potencial perturbador aumentó, en los hechos la concentración del control en pocos puestos altamente especializados a los que se confía el ejercicio del control de la infraestructura digital clave no realizó el poder negociador de los sindicatos en el sistema bancario de Rumania.¹⁹

Mejora del poder de mercado en el contexto de un mercado laboral rígido

A pesar de los problemas expuestos, la trayectoria de los sindicatos bancarios en la última década no ha seguido una tendencia constante a la baja. En el caso de la economía rumana en general el período de crecimiento económico a partir de 2014-2015 fue acompañado de una creciente escasez de trabajadoras y trabajadores, y las empresas tenían que solucionar la creciente rotación de personal que comenzó a cambiar los empleos en busca de mejores remuneraciones, condiciones laborales y perspectivas profesionales. La actividad bancaria no estuvo exenta de esta dinámica, por lo menos en parte, porque los salarios no siguieron la dinámica salarial general en el país. Con el tiempo, el sector bancario sufrió una pérdida relativa de su atractivo para las trabajadoras y los trabajadores en lo referido a las remuneraciones: en 2011, el promedio salarial de la actividad bancaria tradicional excedió 2.5 veces el promedio de toda la economía, pero este cociente bajó a 1.8 en el año 2018. En el ínterin, la rotación laboral aumentó significativamente: los datos publicados por uno de los principales bancos dan cuenta de un incremento de algo menos de 8 por ciento en 2011 a más de 18 por ciento en 2018; un estudio reciente ubica la rotación total en el sector en 23 por ciento.²⁰ Cabe destacar que el aumento se explica por el incremento de la tasa de rotación voluntaria, mientras la rotación involuntaria creció gradualmente.²¹ Estas evoluciones conllevaron un poder de negociación creciente de trabajadoras y trabajadores individuales y contribuyeron así al fortalecimiento de la posición sindical, mientras las empresas están buscando caminos para defender su competitividad en el mercado laboral y mantener la rotación en márgenes manejables.

¹⁸ Esto es particularmente obvio en el caso de los bancos que optaron por el desarrollo interno de sus exhaustivas operaciones de TI, pero no en todas las empresas, dado que algunas optaron por la contratación externa de determinados servicios como el desarrollo de software.

¹⁹ Por supuesto, esto no es así en el caso del poder negociador individual del personal clave, que es considerable.

²⁰ Cf. «Topulsectoarelor din România după fluctuația de personal: cei mai mulți angajați care își părăsesc rapid angajatorul lucrează în centrele de servicii, în sectorul financiar-bancar și în automotive. Nivelul salariului influențează semnificativ fluctuația de personal doardacă este sub 80 per cent față de nivelul pieței, arată studiile Korn Ferry», *Ziarul Financiar*, disponible online en: <https://www.zf.ro/zf-24/topul-sectoarelor-romania-dupa-fluctuatia-personal-cei-multi-angajati-isi-parasesc-rapid-angajatorul-lucreaza-centrele-servicii-sectorul-financiar-bancar-automotive-nivelul-salariului-influenta-18786216>.

²¹ La investigación ya mencionada ubica la rotación voluntaria en 21 por ciento y la involuntaria en 2 puntos porcentuales.

En el caso de los sindicatos del sector bancario, la rigidez del mercado laboral contribuyó a la mejora del poder de mercado frente a sus contrapartes entre las asociaciones empresariales. Mientras la rigidez del mercado laboral se debía sobre todo a la evolución general de la economía y de otros sectores (TIC, centros de servicios compartidos), en el sector bancario se activó también un mecanismo compensatorio: el aumento del poder de mercado de los sindicatos fue el resultado de años de desempeño insuficiente de los empleadores en términos de estándares laborales y salarios.

Desde que el Consejo Rumano de Empresas Bancarias (CPBR) se fundó en 2014, en parte para dar respuestas en un mercado laboral cada vez más desafiante, ha actuado como un sólido socio en las negociaciones con la FSAB, a diferencia de la Asociación de Bancos de Rumania (ARB) que mostró poco interés.²² La fundación del CPBR se produjo en un contexto en que las corporaciones multinacionales presentes en Rumania empezaron a reorientar sus esfuerzos hacia canales más tradicionales del diálogo social, con menos énfasis en los canales de presión que habían preferido anteriormente. Esto no fue el resultado de un cambio iluminado de la forma de pensar, sino un movimiento pragmático luego de los cambios legales que se habían adoptado en 2011 que impusieron severas limitaciones a la influencia de los sindicatos a nivel industrial y nacional y de esta manera allanaron el camino para que las asociaciones empresariales ejercieran su influencia sobre el gobierno en el marco del diálogo social tripartito. La mayoría de las asociaciones empresariales de Rumania entienden el diálogo social como una herramienta para influir en las decisiones gubernamentales. Hasta cierto punto la situación del sector bancario parece paradójica, porque el debilitamiento de los sindicatos impulsó la actividad de las asociaciones empresariales y finalmente posibilitó que los sindicatos sectoriales tuvieran interlocutores legítimos para las negociaciones. Se trata de una evolución específica del sector bancario que no se generalizó en el toda la economía.

La creciente rotación laboral en el sector bancario estableció las bases compartidas para las discusiones entre sindicatos y empresas en un contexto en que las organizaciones sindicales tienen crecientes dificultades de mantener una base estable de afiliaciones, mientras las empresas intentan mantener la rotación dentro de márgenes manejables. Se trata de una situación ambigua para las dos partes. La rotación constituye definitivamente un desafío para las empresas, pero también ha sido altamente eficaz a la hora de mitigar los efectos de las reestructuras y el cambio tecnológico, además de proporcionar un pretexto para la intensificación del trabajo. Obviamente, esto creó problemas adicionales a los sindicatos, al tiempo que redujo su margen de confianza en el argumento relativo a la necesidad de reducir la rotación

²² En Rumania los empleadores y sus asociaciones se muestran hostiles hacia las negociaciones colectivas como tales y, en general, hacia cualquier tipo de relación con los sindicatos. Las asociaciones empresariales se proponen sobre todo influir en las decisiones gubernamentales, no están interesados en interactuar con el movimiento sindical.

durante las negociaciones. Apoyado por los niveles de sindicalización más elevados de los trabajadores y los trabajadores mayores y más estables, el mercado laboral cambiante fue razón suficiente para intensificar las negociaciones colectivas a nivel empresarial y sectorial.

LAS REACCIONES SINDICALES A LA DIGITALIZACIÓN

Una de las principales implicaciones de la digitalización en el sector bancario rumano es el hecho que gracias a ella los bancos pueden continuar su ofensiva de reestructura más allá de las consideraciones económico-financieras respecto de la crisis que desencadenaron esas transformaciones a finales de la década de 2000. En otras palabras, la digitalización convirtió a la reestructura en un proceso casi permanente que no depende de problemas económicos o financieros. En un contexto de estas características, la pérdida y la transformación del empleo se constituyen en los desafíos principales que los sindicatos deben enfrentar debido a la digitalización, y lo seguirán siendo a corto y mediano plazo. La movilidad laboral dentro y entre los bancos está directamente relacionada con esta problemática, al igual que la cuestión de los conocimientos; todas ellas están en la agenda de los sindicatos bancarios de Rumania, porque forman parte de problemas preexistentes o de dificultades anticipadas. En cambio, los asuntos de largo plazo tales como la polarización laboral y salarial no parecen generar mucha preocupación, posiblemente porque todavía no han aparecido como tendencias claramente visibles a gran escala, pero en parte también, porque a los sindicatos les resulta difícil hacer frente a esos cambios con eficacia.

Bajo el impacto de las transformaciones inducidas por la digitalización, la estrategia de los sindicatos rumanos para abordar el fenómeno exhibe las características siguientes:

- Reforzar las negociaciones colectivas a nivel sectorial para contrarrestar la pérdida de poder de producción a raíz de la automatización;
- Adoptar una actitud reactiva, no proactiva, frente a las iniciativas digitales presentadas por las direcciones de los bancos;
- Poner el énfasis en la transformación de los trabajos, no en los recortes de empleo, y abordar el aspecto de la formación continua y la recalcificación a nivel sectorial para mejorar la portabilidad de las competencias y calificaciones;
- Luchar por aumentos salariales y la mejora de las condiciones laborales en función de las ganancias de productividad basadas en la digitalización, en el contexto de la pérdida relativa del atractivo del sector bancario en el mercado laboral en comparación con otros sectores (TI, servicios para empresas, etc.);
- Adoptar la transformación digital en el trabajo sindical para lograr ganancias de productividad interna, pero no como sustituto de la interacción personal.

Debido a la naturaleza del problema (i. e., los sindicatos ejercen muy poco control sobre el cambio tecnológico), y teniendo en cuenta la posición relativamente débil del movimiento sindical de Rumania en general los sindicatos adoptaron una actitud reactiva. No se oponen al cambio tecnológico en sí mismo, pero intentan encarar sus consecuencias más nefastas. Resulta tan difícil anticiparse como desarrollar políticas específicas, sobre todo porque las direcciones no proporcionan información suficiente sobre el impacto que la digitalización podría tener en las trabajadoras y los trabajadores. No obstante, algunas medidas genéricas que los sindicatos impulsaron podrían ser eficaces, y las tendencias recientes del diálogo social a nivel sectorial abrieron una ventana de oportunidades.

A nivel de empresa los cierres de sucursales y las reducciones de empleo se han convertido en un componente básico de la actividad sindical. Debido a la creciente rotación laboral la reestructura cuantitativa no ha planteado problemas graves, porque la mayoría de las partidas fueron voluntarias o por jubilación. Por otra parte, las inversiones en digitalización no compensaron completamente a la escasez de fuerza de trabajo, por lo que el personal bancario restante ha tenido que abordar crecientes cargas de trabajo, a pesar de la automatización de muchas tareas. Los acuerdos colectivos suelen incluir la obligación de las empresas de ofrecer empleos alternativos al personal de las sucursales, cuyo cierre está previsto o que se verá afectado por la automatización. La movilidad laboral interna es un fenómeno masivo, que afecta a cajeras o cajeros y, generalmente, al personal de mostrador que se ha sufrido un fuerte impacto de la proliferación de los nuevos cajeros automáticos polifuncionales y el avance de Internet y de la banca móvil. Para evitar despidos, una parte importante del personal de mostrador recibe la oferta de cambiar a funciones de asesoramiento de crédito que implican nuevos conocimientos y responsabilidades. La transformación de los trabajos del *back office* ha tenido efectos similares, en la medida que el software informático está reemplazando actividades bancarias comunes como el procesamiento de pagos y el análisis de préstamos, entre otros. La pasaje interno de tareas que corresponden a estos departamentos a nuevas funciones, por ejemplo en el ámbito de la TI, es posible, aunque en este caso la cuestión de los conocimientos se vuelve aún más exigente. En general, la digitalización se ha procesado con el tiempo suficiente para facilitar la adaptación del personal y de los sindicatos. Sin embargo, hay dos desafíos importantes que exigen una reorientación sustancial de los sindicatos.

Primero, la transformación laboral a partir de la digitalización y la movilidad laboral adicional debido al proceso de reestructura general convierte los conocimientos y el potencial de recalcificación en un aspecto crucial para evitar los despidos forzados y asegurar la seguridad de empleo de las personas afectadas por la transformación tecnológica. Es evidente que los procedimientos de capacitación internos y sus contenidos no están a la altura del desafío. Esto se debe a dos razones: por un lado, la especialización laboral de largo plazo ha quitado, cada vez más, importancia a la polivalencia y el potencial de movilidad interna como par-

te de las estrategias de capacitación de los bancos; por el otro, los contenidos de las capacitaciones internas se centraron mayoritariamente en la familiarización con productos y procedimientos específicos, mientras perdieron de vista las competencias que ofrecen posibilidades de portabilidad interna y externa. Desde la perspectiva sindical la solución de este problema resulta particularmente difícil a nivel de las empresas, porque se abstienen de asumir los costos de un amplio programa de capacitaciones en un contexto de alta rotación laboral. Como se verá más adelante, se está encarándo este desafío a nivel de las empresas.

El segundo desafío principal que los sindicatos deben encarar es su fuerza organizativa. La rotación laboral continua asociada a la creciente rigidez del mercado laboral, la reestructura de los bancos y el cambio tecnológico significan que los sindicatos sufren la pérdida continua de miembros, por lo que se ven obligados a realizar campañas de reclutamiento permanentes para mantener su posición. Esta dificultad es agravada por la polarización laboral (v. la discusión sobre el poder de mercado en la sección anterior), porque el personal altamente calificado en posiciones nuevas, muy bien remuneradas no suele estar interesado en afiliarse al sindicato. Además, la digitalización facilita la creciente incidencia del trabajo a domicilio, al punto que algunos bancos han comenzado a autorizar a sus trabajadoras y trabajadores a trabajar fuera de la oficina durante dos días por semana. En el contexto de interacción directa reducida con posibles miembros y entre trabajadoras y trabajadores en general, los sindicatos enfrentan dificultades crecientes de reclutar nuevas y nuevos integrantes, movilizar sus afiliadas y afiliados y cultivar la solidaridad en términos generales. Quedó demostrado que el uso de tecnologías digitales (correos electrónicos, encuestas en línea) para interactuar con las y los integrantes no es un sustituto pleno de la interacción personal. A pesar de la decisión de algunas y algunos responsables sindicales de dedicar tiempo y recursos adicionales a la interacción directa con las y los integrantes del sindicato y las nuevas trabajadoras y los nuevos trabajadores, predomina la percepción que el problema se agudizará con el tiempo, sin que se vislumbre una solución clara por el momento.

A nivel sectorial los sindicatos bancarios acaban de adelantarse significativamente a sus pares de otros sectores. A finales de 2018, la FSAB y la Asociación de Empresas del Sector de Servicios Financieros (FinBan) firmaron un acuerdo colectivo con una vigencia de dos años que comprende varias empresas y es aplicable a varios de los bancos más importantes del país y cubre alrededor de un tercio del personal bancario a nivel nacional. Se trata de un acuerdo casi único en el escenario de la negociación colectivo posterior a 2011, primero, porque es uno de los poquísimos acuerdos que se firmaron con más de una empresa del sector privado durante la última década y segundo, porque es aplicable a empresas multinacionales importantes que se habían mostrado reacios a este tipo de acuerdo. Esto fue posible, en primer lugar, gracias a la creación de una organización de empleadores bancarios (CPBR) en la primera mitad de 2014 en respuesta a problemas emergentes en el mercado laboral y la

percepción de la necesidad de participar en un diálogo social tripartito. Esos acontecimientos prepararon el escenario para las negociaciones colectivas a nivel sectorial: aunque ni la FSAB ni la organización empresarial alcanzaban la cobertura necesaria de 50 por ciento del sector, las dos organizaciones representaban los empresarios y el personal de los principales bancos del país que históricamente habían reconocido los sindicatos de la FSAB como socios legítimos de las negociaciones.

Además de las disposiciones bastante comunes en los acuerdos colectivos de Rumania —p. ej., un salario mínimo para el sector, cláusulas referidas a la antigüedad— el acuerdo resalta la importancia de gestionar los despidos colectivos e individuales, la movilidad interna, el teletrabajo y la capacitación profesional de una forma que se adapte a las necesidades del personal. En lo referido a los despidos el acuerdo apunta a reducir las decisiones arbitrarias con la ayuda de criterios «sociales» en los casos de despidos colectivos para proteger a trabajadoras o trabajadores vulnerables. Para quienes dejan la empresa se prevén indemnizaciones de hasta cuatro salarios mensuales, y los despidos por incompetencia para ocupar un puesto solo serán admisibles luego de considerar la posibilidad de una recalificación y su puesta en práctica. El acuerdo estipula asimismo las condiciones de la reubicación geográfica de la trabajadora o del trabajador y las obligaciones financieras del empleador en esos casos. Además, los sindicatos tienen la oportunidad de prevenir los despidos, si encuentran alternativas adecuadas dentro de un plazo de 20 días a partir del anuncio inicial. Todas las disposiciones tienen la finalidad de contrarrestar el impacto directo, más inmediato de la reestructura y la digitalización.

A pesar de que el acuerdo de 2018 incluyó un capítulo entero sobre la formación profesional, en la segunda mitad de 2019 se firmó otro acuerdo que estipuló las obligaciones detalladas de la dirección para la provisión de formación al personal. Este acuerdo, aparentemente banal a primera vista, es considerado un logro importante por los sindicatos sectoriales y de empresa. Su finalidad última es la posibilidad de empleo de las trabajadoras y los trabajadores bancarios, dándoles la opción de asumir nuevas funciones en su empresa actual o de cambiar a otra empresa del mismo sector. De esta manera responde a la necesidad creciente de contar con la movilidad ocupacional del personal tanto en la empresa como entre empresas, al tiempo que se intenta mitigar algunos inconvenientes para las trabajadoras y los trabajadores individuales, las empresas y las organizaciones sindicales.

El contexto por el que un acuerdo de estas características se hacía necesario es bastante complejo, y no cabe duda que el nexo entre digitalización y reestructura representa el impulso principal para que se adoptaran estas medidas. Al destacar la necesidad de mantener las trabajadoras o los trabajadores en el sector bancario luego de su partida voluntaria o involuntaria de un banco particular, los sindicatos no solo apuntaron a fortalecer la posición de sus integrantes en el mercado laboral, sino también a conservar su base de miembros. Los empleadores por su parte, esperan bene-

ficiarse de la mejora de conocimientos, sin temer que sus inversiones de formación se pierdan, cuando las trabajadoras o los trabajadores decidan cambiar a otra empresa del sector. Debido al objetivo de asegurar la portabilidad de los conocimientos adquiridos y el reconocimiento de las certificaciones obtenidas, el acuerdo se diferencia claramente de las estrategias previas de formación a nivel de la empresa que se ajustaban a las características específicas de sus productos y procedimientos internos.

El énfasis actual en la formación y la recalificación responde a un posible giro en los esfuerzos de reestructura actualmente en curso. Los principales bancos ya terminaron en su mayoría con lo esencial de sus reestructuras cuantitativas, por lo que en el futuro cercano podrían poner más énfasis en los cambios cualitativos; en otras palabras, menos énfasis en la reducción de empleos y más en su transformación. Así, mientras los sindicatos están respondiendo a desafíos actuales muy serios, su preocupación por la formación profesional anticipa la exacerbación de algunos efectos de la transformación digital en el sector bancario. No obstante, los efectos de la alta rotación laboral continuarán siendo altamente prioritarios, y la FSAB apunta a complementar los programas de formación con la adopción de estándares profesionales unificados que podrían facilitar que los trabajadores y los trabajadores presenten su renuncia en un banco para asumir un puesto en otro sin perder una parte de sus salarios u otros derechos. Se espera que tales medidas aumenten el atractivo del sector bancario respecto de otros sectores y, por ende, contribuyan a atenuar en parte la alta tasa de rotación laboral.

CONCLUSIONES

En buena medida, los debates actuales sobre los efectos del cambio tecnológico en el futuro del trabajo dan prioridad a escenarios de cambio radical en las formas de empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Sin embargo, hasta ahora la realidad ha sido muy diferente: la transformación se procesa con mucha lentitud y de forma gradual, dándole un margen de tiempo razonable al personal, los mercados laborales y los sindicatos para su adaptación. El panorama se torna más complejo, si se toma en cuenta la diversidad de los entornos en que transcurren los cambios tecnológicos. Las diferencias entre los sectores revisten mucha importancia y, como se expuso, la actividad bancaria es un caso, donde la digitalización avanzó con bastante celeridad. Varían asimismo las implicaciones en los países en función de las diferencias económicas estructurales: dada la fuerte orientación minorista de la actividad bancaria rumana, este sistema podría estar más propenso a una actualización tecnológica en el corto o mediano plazo. Muy probablemente, la pandemia del coronavirus dará un renovado impulso a la digitalización en todos los sectores y, más específicamente, también en la actividad bancaria.

Para apreciar la posición sindical en este panorama, se analizaron los sindicatos del sector bancario rumano desde la perspectiva de sus recursos de poder. Los sindicatos del sec-

tor constituyen un caso excepcional respecto de la situación general del movimiento sindical del país, para el cual la ecuación de los recursos de poder resulta cada vez más sombría. Primero, el poder institucional sufrió severas restricciones a partir de la legislación adoptada luego de la Gran Recesión. Segundo, el poder asociativo se vio también afectado negativamente por los crecientes problemas de legitimación. Tercero, debido a las reestructuras y la digitalización se perdió poder de producción sin ninguna compensación significativa. Finalmente, mejoró el poder de mercado de los sindicatos en los últimos años debido a la agudización de la escasez de personal, lo que contribuyó a una leve recuperación en las negociaciones colectivas. En este contexto la digitalización actúa como un tema que contribuye a una leve recuperación, porque facilitó que los sindicatos intentaran activamente a mitigar los efectos del cambio tecnológico en sus integrantes y sus organizaciones. Sin embargo, el problema de fondo –el debilitamiento estructural debido a la pérdida de recursos de poder significativos desde fines de los años 2000– no ha desaparecido e impide que los sindicatos adopten posturas más radicales respecto de la digitalización.

Aunque el debilitamiento de los sindicatos después de la Gran Recesión puede haber sido más fuerte en Rumania que en otros países europeos, resulta innegable que estamos asistiendo a una tendencia más generalizada hacia la disminución del poder institucional y asociativo en los sectores tradicionales como el bancario y el manufacturero. De modo que no es una sorpresa que los sindicalistas asuman una posición básicamente reactiva frente a las transformaciones tecnológicas, con muy poco margen de maniobra para influir las políticas estratégicas de las empresas e incluso en lo referido a la anticipación de las implicaciones de mediano plazo.

La historia del cambio tecnológico en el sector bancario de Rumania subraya la importancia fundamental del contexto histórico y organizativo para la evaluación del impacto de las transformaciones tecnológicas y el diseño de políticas adecuadas que aseguren el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores. Se expuso más específicamente que resulta difícil separar los efectos de la transformación digital de aquellos que resulten de la reestructura por consideraciones económico-financieras, mientras se ven significativamente alterados por la fuerte incidencia de la rotación laboral. Concretamente, a pesar de la reducción significativa de los puestos de trabajo su impacto percibido ha sido muy limitado; en cambio, tanto ahora como con miras al futuro, la transformación del trabajo constituye un tema mucho más importante que la pérdida de puestos de trabajo en sí. Esto será aún más así, cuando el impacto exclusivamente cuantitativo de la digitalización en el empleo se haya consumado y las transformaciones cualitativas se perciban con mayor nitidez.

Como respuesta los sindicatos del sector bancario rumano han avanzado más allá del repertorio tradicional con respecto a las reestructuras, que incluye el pago de indemnizaciones y la definición de criterios sociales para los despidos. En efecto, la formación y la recalificación se consideran co-

mo logros más importantes y duraderos, entre otras razones porque ayudan a los sindicatos a mantener una base de afiliadas y afiliados más estable en el contexto de un mercado laboral de alta volatilidad. Si bien de esta manera la transformación digital facilitó que empleadores y sindicatos encontraran algunos puntos en común, viene acompañada de un potencial de amenazas graves a la fuerza asociativa de los sindicatos que supera las implicaciones habituales de la pérdida masiva de empleos o su transformación. Con independencia de que muchas trabajadoras y muchos trabajadores que ocupan puestos nuevos tengan menos interés en afiliarse al sindicato, la presencia generalizada de la tecnología digital en los trabajos de oficina reduce la necesidad de contactos físicos entre el personal (e incluso su presencia física compartida). De esta manera reduce el potencial solidario y se constituye en una amenaza existencial a largo plazo para los sindicatos. Este problema ya está preocupando a los sindicatos del sector bancario rumano, aunque hasta ahora no se ha encontrado una solución.

Los sindicatos del sector bancario de Rumania han compensado la pérdida de poder de producción intensificando sus esfuerzos de organización, capitalizando la mejora de su poder de mercado al reestablecer las negociaciones colectivas en el sector. La firma de un acuerdo colectivo multiempresarial que cubre la mayoría de los principales bancos del país y de un acuerdo sobre formación profesional fue un gran paso adelante. Los acuerdos multiempresariales siguen siendo excepcionales en Rumania, pero la firma de un acuerdo de estas características en el sector bancario muestra que las negociaciones sectoriales siguen posibles bajo determinadas circunstancias, aunque las mismas generalmente no dependen de los sindicatos y el personal: la alta rotación en un mercado laboral rígido asociada a la pérdida de atractivo de

los empleos bancarios contribuyeron a la aparición de una contraparte para las negociaciones a nivel sectorial. Las tendencias recientes en el sector bancario rumano son prueba de que las negociaciones colectivas son posibles en el contexto de una legislación débil, aunque solo a condición de que se cumplan determinados prerrequisitos (la existencia de asociaciones empresariales de alcance sectorial es fundamental, al igual que el contexto de un mercado laboral favorable). En el caso concreto la digitalización ha sido un componente integral de un conjunto más amplio de factores que contribuyeron a la recuperación de las negociaciones colectivas a nivel sectorial.

En resumen, si bien en determinado momento se percibió la digitalización como un catalizador de la reducción de empleo, en realidad desencadenó –directa e indirectamente– la intensificación de los esfuerzos de organización y de transformaciones positivas en el diálogo social a nivel empresarial, contribuyendo de esta manera al reinicio de las negociaciones colectivas a nivel del sector. La digitalización ya no se percibe como una amenaza al empleo, sino como un factor de transformación. En consecuencia, los sindicatos rumanos se ocupan muy activamente de las cuestiones de formación continua y recalcificación a nivel sectorial para promover la portabilidad de las competencias y calificaciones. En el contexto de una pérdida relativa del atractivo del sector bancario en el mercado laboral las transformaciones digitales pueden abrir nuevas perspectivas hacia un diálogo social más centrado en el uso de las ganancias de productividad para aumentar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo. Por lo tanto, hay razones para ser optimista respecto de la posibilidad de encontrar soluciones de beneficio mutuo para asegurar la sostenibilidad social de la transformación digital en el sector bancario.

ACERCA DE LOS AUTORES

Stefan Guga tiene un doctorado en Sociología y Antropología social de la Universidad Centroeuropa de Budapest. Trabaja como asesor de Syndex desde 2016.

Marcel Spatari, director de Syndex Rumania, MBA, MA en Estudios Europeos. Desde 2010 ofrece servicios de consultoría y asesoramiento económico a sindicatos y las partes sociales.

IMPRENTA

Friedrich-Ebert-Stiftung | Departamento de Política Global y Desarrollo | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:
Mirko Herberg | Política sindical internacional
Phone: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Para solicitar publicaciones:

Julia.Schultz@fes.de

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

LA VUELTA DE LAS NEGOCIACIONES

Como la digitalización juega a favor de los sindicatos bancarios



La historia del cambio tecnológico en el sector bancario de Rumania subraya la importancia crítica del contexto histórico y organizacional tanto para la evaluación de los efectos de la transformación tecnológica como para el diseño de políticas que sean capaces de asegurar el bienestar de las empleadas y los empleados. Resulta difícil desentrañar los efectos de la transformación digital del impacto de las reestructuras por razones financieras y económicas, sobre todo en un contexto de alta rotación del personal bancario. A diferencia de la envergadura de las pérdidas de puestos de trabajo en sí, su impacto percibido ha sido mucho más limitado, por lo que la transformación del empleo se convirtió en un tema más relevante que su pérdida, tanto en el presente como de cara al futuro.



Los sindicatos del sector bancario de Rumania avanzaron más allá de los pagos compensatorios y la definición de criterios sociales para los despidos que integran el repertorio tradicional aplicable en los casos de reestructura. La formación y el perfeccionamiento se consideran logros más importantes y duraderos, en parte porque contribuyen a que los sindicatos mantengan una base de afiliadas y afiliados más estable en el contexto de un mercado de trabajo altamente volátil. Ante la pérdida de poder de producción los sindicatos profundizaron sus esfuerzos de organización y aprovecharon su creciente poder de mercado para restablecer las negociaciones colectivas a nivel sectorial. Un hito en este camino fue la firma de un acuerdo colectivo multiempresarial que involucraba la



mayoría de los bancos importantes del país y fue acompañado de un acuerdo de capacitación profesional.

La digitalización ya no es percibida como una amenaza al empleo, sino como un factor de transformación, y los sindicatos rumanos se comprometieron activamente con los perfeccionamientos y capacitaciones en el sector, promoviendo así la portabilidad de las competencias y cualificaciones adquiridas. En el contexto de la pérdida de atractividad relativa del sector bancario en el mercado laboral, las transformaciones digitales podrían abrir nuevos caminos hacia un diálogo social más enfocado en el uso de las ganancias de productividad para aumentar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:

<https://www.fes.de/lnk/transform>