

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL



INNOVACIONES EN EL SECTOR BANCARIO DE ARGENTINA: EL DESAFÍO SINDICAL

Nora Goren - Andrea Delfino

Diciembre 2024



El trabajo problematiza la dimensión laboral de los cambios tecnológicos en el sector bancario, poniendo el foco en el entramado de fuerzas sociales, políticas y económicas que impulsan esas transformaciones.



Los modelos de negocios, las regulaciones del Banco Central y la representación sindical juegan un lugar central.



Las demandas del sector bancario para garantizar la estabilidad laboral y abordar los desafíos de la transformación tecnológica se nuclean en tres grandes ejes: *la protección de los puestos de trabajo; el encuadramiento laboral y las solicitudes de regulación al BCRA*

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

INNOVACIONES EN EL SECTOR BANCARIO DE ARGENTINA: EL DESAFÍO SINDICAL

Índice

INTRODUCCIÓN	3
1. LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SECTOR BANCARIO: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
2. TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS Y MODELO DE NEGOCIOS	9
Sistema Bancario _____	12
Cambios operados en los últimos años _____	12
Modelos de atención _____	12
Cambios en los patrones de comportamiento y de organización del trabajo_	13
Empleo bancario y Fintech _____	14
3. EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO	18
4. RESPUESTAS ANTE EL AVANCE DE LAS INNOVACIONES EN EL SECTOR FINANCIERO	25
Regulaciones BCRA _____	25
Entre las demandas sindicales y las regulaciones _____	26
Cambios operados en los últimos años _____	26
5. A MODO DE SÍNTESIS	28
La incorporación de tecnología en el sector bancario: una perspectiva histórica	28
Transformaciones tecnológicas y modelo de negocios _____	29
Evolución de los puestos en el sector bancario _____	29
Respuestas ante el avance de las innovaciones en el sector financiero _____	30
BIBLIOGRAFIA	31
ANEXO: SISTEMATIZACIÓN REGULACIONES BCRA	33

INTRODUCCIÓN

El alcance y la incidencia que produce la introducción de innovaciones tecnológicas en los sistemas productivos en el mundo del trabajo ha generado en los últimos años un profundo debate. Sin embargo, este debate no es nuevo. Ya en las décadas del 60 y 70 se dio una importante controversia entre los defensores del impacto siempre positivo en el trabajo del avance tecnológico y aquellos/as autores/as que alertaban que los efectos de las innovaciones tecnológicas sobre el trabajo dependían fundamentalmente de las condiciones de su introducción (Leite, 1994).

En la actualidad, la creciente incorporación de tecnología en los sistemas productivos constituye una tendencia global. Hoy, el debate que permea esos cambios puede sintetizarse en la existencia de dos visiones claramente contrapuestas, una optimista y otra pesimista, sobre el futuro del trabajo (Roitter, Erbes y Delfini, 2020).

Para Roitter, Erbes y Delfini (2020), la perspectiva optimista se fundamenta en dos ideas principales. Por un lado, se argumenta que la existencia de complementariedades entre tecnología y empleo supera al efecto sustitución, en un contexto en el que los procesos de automatización permiten el aumento de la producción y, con ello, de la demanda de mano de obra. Dentro de esta perspectiva, también se sostiene que la etapa actual de cambio tecnológico hace posible generar nuevos puestos de trabajo a partir de la creación de nuevas actividades, luego de una primera fase en la que predomina la destrucción de ocupaciones, la redefinición de las tareas existentes y, por consiguiente, el “ahorro” de mano de obra. Entre ambas instancias median procesos de aprendizaje social y adecuaciones sociales que, entre otras cuestiones, permiten desarrollar los ajustes necesarios –en términos de calificaciones y competencias, por ejemplo– entre las demandas laborales previas y posteriores a la transformación tecnológica. Una cuestión que resulta importante mencionar en este sentido es que los puestos de trabajo creados a partir de las nuevas actividades no requerirán el mismo componente de calificaciones y competencias que los destruidos, por lo que se espera un impacto diferencial de estos efectos en ocupaciones con distinto grado de complejidad y rutinización de las actividades desarrolladas. También se argumentó que las innovaciones tecnológicas darían lugar a una superación de las diferentes formas de trabajo degradado posibilitando la difusión de trabajos caracterizados por una fuerte autonomía y la comunión de valores entre trabajadores y empleadores (Medá, 2016).

Por su parte las denominadas visiones pesimistas hacen hincapié en el efecto negativo sobre el empleo de la incorporación de tecnología en el aparato productivo, las cuales actúan centralmente destruyendo puestos de trabajo. Esta visión centra su análisis en la noción que considera que los aumentos de productividad derivados de la incorporación de maquinarias son los causantes de los elevados niveles de desempleo de la fuerza de trabajo, especialmente en ocupaciones repetitivas y de manipulación. Es en este contexto que se sostiene la hipótesis de desempleo tecnológico como el resultado de los avances digitales

que permiten explicar el crecimiento de la productividad sin incrementos significativos de trabajo humano. A un ritmo menor, también se observa que las versiones digitales de la inteligencia humana están sustituyendo cada vez más a los trabajadores en aquellos empleos que requieren capacidades y calificaciones más complejas (Roitter, Erbes y Delfini, 2020).

Sin embargo, este debate dual deja por fuera dos elementos centrales: la calidad de los empleos (que se generan y/o se destruyen) y el lugar de las relaciones de fuerza en la forma en la cual las innovaciones tecnológicas penetran en los entramados productivos. Así, es posible señalar, siguiendo a Nübler (2016), que el cambio tecnológico se explica por un proceso no lineal y complejo que se produce en oleadas y en distintas fases, en las cuales tanto el mercado como las fuerzas sociales y políticas impulsan la dinámica de creación y destrucción del empleo.

En esta dirección este trabajo problematiza la dimensión laboral de los cambios vinculados a lo tecnológico en el sector bancario en Argentina poniendo especial foco en el entramado de fuerzas sociales, políticas y económicas que impulsan esas transformaciones; es decir, poniendo especial foco en el rol de cada uno de los actores intervinientes en este proceso de cambio. Allí, los modelos de negocios, las regulaciones del Banco Central y la representación de los/as trabajadores/as jugarán un lugar central.

Así, el trabajo se estructura en cinco acápite. El primero revisa de forma sucinta los grandes cambios operados vinculados a la incorporación de tecnología en el sector bancario. En el segundo se presenta el marco de análisis a partir de la vinculación de dos procesos centrales en las transformaciones en curso: la automatización de los procedimientos y los modelos de negocio adoptados en el sector bancario. La evolución del empleo en el rubro *Servicios Financieros* desglosados por sub-rubros y por género son presentados en el acápite tres. El acápite cuatro aborda las demandas sindicales relacionadas con los principales cambios que se están produciendo en el sector bancario, las resoluciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) vinculadas a la transformación digital de los negocios financieros y finalmente, se presenta la relación entre ambas, identificando los puntos de convergencia. Por último, en el acápite cinco, se destacan los puntos centrales de los puntos anteriores.

1

LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SECTOR BANCARIO: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Al igual que el resto de los sectores de la economía, la introducción de innovaciones tecnológicas para facilitar la prestación de servicios financieros en el sector bancario no es algo nuevo o reciente. Desde finales del siglo XIX el sector ha incorporado este tipo de innovaciones. Ya en el siglo XX se observan dos grandes etapas: una primera etapa asociada a las telecomunicaciones y una segunda vinculada a la informática. Dos hitos importantes en esta dirección lo constituyen la introducción del primer cajero automático en Londres hacia 1967 y la aparición de internet en 1991 que sentó las bases para el siguiente nivel de desarrollo.

En términos generales es posible considerar que las décadas del 70 y 80 constituyen una etapa de grandes transformaciones en el sector. Durante este período se generaliza la interconexión de las diferentes sucursales bancarias a través de sistemas informáticos, se incorpora la atención telefónica y también se expanden los cajeros de auto atención y las tarjetas magnéticas y junto con ellas la expansión del cobro a través de *posnet*. Entre las causas de la rápida incorporación de estas nuevas tecnologías se encuentra la economía de tiempo, la reducción de costos operativos, la necesidad de reducir errores sustituyendo las tareas manuales o mecánicas por herramientas informáticas y finalmente la optimización del uso de la fuerza de trabajo ocupada. Para Neffa (1993), en este período las transformaciones implicaron la rápida informatización de las operaciones normalizadas más frecuentes y un cambio en la organización interna del proceso productivo, la gestión del personal y la relación con los clientes y usuarios de los bancos.

Desde la perspectiva de Neffa (1993), en Argentina este proceso se produjo en el marco de una coincidencia de intereses entre los países productores de nuevas tecnologías y los países que debían acceder a la informática para hacer frente a las necesidades que ya habían sido satisfechas en los otros países mencionados pero que no disponían localmente de una industria electrónica en condiciones de proporcionársela. En efecto, los países industrializados tenían sumo interés en colocar estos productos en el mercado argentino debido a que se comenzaba a experimentar un rápido proceso de innovaciones tecnológicas en materia de equipos informatizados que reducían los costos de los nuevos productos y aceleraba el proceso de obsolescencia tecnológica. Dicha colocación podía beneficiar al mismo tiempo a los países importadores, debido a su retraso tecnológico.

La reestructuración productiva de la década del 90, abre una nueva etapa que da lugar a profundas transformaciones en la estructura y en la organización de los bancos. El sector bancario fue uno de los grandes ganadores del período y uno de los sectores en el cual se advierten procesos de concentración y centralización de capital, así como de racionalización de los procesos productivos (Ramírez, 2019). La incorporación de tecnología y la reorganización de los procesos de trabajo son las tendencias claves.

Del documento del CETyD (2017), surgen tres tipos de desarrollos propios de la década del 90 en el sector bancario:

- Las transferencias electrónicas de datos empiezan a ser hechas en forma virtual a través de los llamados *home banking* y *office banking* (permite realizar operaciones bancarias habituales y consultas sin necesidad de concurrir al banco; algunas de estas operaciones pueden realizarse durante las 24 horas del día y los 365 días del año). En este período se profundizó y expandió el sistema de intercambio de información entre entidades financieras. El objetivo de la banca virtual estaba dirigido a la descentralización de algunas funciones, la reducción de los puntos de venta (sucursales y puntos de atención) y la comunicación y distribución de información a través de una red interconectada.
- Difusión “generalizada” de los cajeros automáticos, tanto en las sucursales bancarias como en espacios públicos y/o grandes superficies comerciales. En ese período, diversas innovaciones de hardware, software y redes de comunicación de datos fueron introducidas en las agencias y en los departamentos administrativos de los bancos.
- Se prioriza la diversificación de los productos y servicios financieros ofertados y además se produjeron las primeras transacciones bancarias a través de Internet. Es así que, desde finales de los noventa los bancos comienzan a contar con servicios de banca por Internet a través de la cual es posible realizar transacciones y operaciones sin la necesidad de concurrir a la sucursal bancaria y, en muchos casos, sin la necesidad de interactuar con un trabajador bancario dado que algunas funciones son directamente canalizadas a través de una central de funciones estandarizada de atención automática sin personal.

Como se señalaba al inicio de este apartado fueron la infraestructura de telecomunicaciones y de internet las que posibilitaron la automatización de procesos en el sector financiero y la interconexión de sistemas. El tipo de automatización que se produce en este período fue consecuencia de las características específicas del sector: su necesidad de articularse al sistema internacional debido al flujo continuo y rápido de capitales y de exhibir una ágil capacidad de resolución de dificultades Ramírez (2019).

La introducción de estas tecnologías fue acompañada de cambios en la organización del proceso de trabajo y transformaciones en las condiciones laborales del sector bancario.

Una primera tendencia relevante para señalar está dada por la creciente tendencia hacia la subcontratación o tercerización de servicios. En el sector bancario se manifiesta con fuerza la creciente tendencia a mantener lo central de su especialidad en el proceso productivo (es decir, mantener bajo su responsabilidad las tareas específicamente relacionadas a la actividad financiera) y tercerizar ciertos segmentos o tareas de las denominadas “auxiliares al proceso productivo” tales como la seguridad, la limpieza, el transporte de caudales y la atención telefónica. También se tercerizan tareas relacionadas con la utilización de nuevas tecnologías (CETyD, 2017). Esta tendencia no sólo actúa reduciendo cantidad de puestos de trabajo en los bancos, sino que también posibilita el pago de salarios inferiores a los acordados en el convenio colectivo del sector y una mayor flexibilización del tiempo de trabajo (CETyD, 2017). Esta tendencia produce una fragmentación al interior de los/as trabajadores/as.

La introducción de innovaciones tecnológicas también dio lugar a la promoción de la polivalencia funcional y a la paulatina eliminación de aquellas actividades en el proceso productivo que no generaban valor (Ramírez, 2019).

Los procesos antes descriptos continuaron y se intensificaron durante la etapa siguiente. También se produce un avance en el nivel de concentración del sistema, proceso relacionado con la tendencia propia del sistema a funcionar a escalas cada vez mayores. Para inicios del siglo XXI el proceso se profundiza en los bancos tradicionales con la incorporación de diferentes formas de autoatención de los clientes, la inteligencia artificial, IoT, la introducción del teletrabajo y el surgimiento de nuevos competidores *fintech*, las billeteras virtuales y los bancos digitales entre, otros.

En los 2000 se impone un nuevo modelo de banco que se caracteriza por tener múltiples canales de atención y de interacción con los clientes. De hecho, la ampliación de los canales virtuales como Internet y “mobile banking” tiende a extenderse porque permite ampliar el mercado de los bancos y, en simultáneo, reduce el costo unitario de las transacciones. En la última década, y con la incorporación masiva de teléfonos celulares “inteligentes”, se desarrollan aplicaciones para teléfonos y otros dispositivos móviles que permiten ampliar aún más los canales de acceso a los servicios bancarios. En los últimos años, estas plataformas se siguieron desarrollando a través de interfaces atractivas y textos sencillos, inspirados en la experiencia que ofrecen las redes sociales, en las que las distintas funciones son accesibles a través de un solo clic y en las que la inmediatez adquiere una relevancia especial (CETyD, 2017).

Desde la perspectiva de González Guardia (2023), en todo este proceso los bancos realizan dos movimientos:

- **Un movimiento “hacia afuera”**, grandes inversiones en tecnología para captar y mantener al cliente: Por un lado, cajeros automáticos, terminales autoservicios, *call centers* y aplicaciones móviles para la atención al cliente. Incorporación de nuevos aparatos tecnológicos en sucursales donde delegan en el cliente la operatoria bancaria, la extensión de atención al cliente vía redes sociales y lugares “no bancarios” y la amplitud de funcionalidades en plataformas digitales de los bancos (en sus *homebankings* como en sus páginas web)
- **Un movimiento “hacia dentro”**, para reorganizar a nivel laboral la estructura: a nivel interno, cambios en la forma de trabajar y de organizarlo, combinando las nuevas teorías del *management* como las metodologías ágiles con automatización y digitalización de procesos y tareas. Reade-cuación en las formas de trabajo bancario, incorporando técnicas de trabajo como las metodologías ágiles o técnicas “lean”, para incrementar los tiempos y ritmos de trabajo y tener menos “desperdicios” y costos.

De forma más reciente, es importante señalar que el año 2016, constituye un hito importante en las transformaciones del sector bancario. La comunicación Nro. 48689 del BCRA de 26/12/2006, definió un nuevo marco regulador para la modernización informática de las entidades financieras. De forma conjunta la pandemia por Covid 19, agudizó toda una serie de transformaciones que habían comenzado en las décadas del 70 y 80 y se venían profundizando desde la década del 90.

La comprensión de los procesos antes descritos debe situarse en la interrelación de tres procesos: la dinámica tecnológica, la manera por la cual esa dinámica tecnológica da lugar a nuevos procesos productivos y la forma por la cual el Estado -a través de las regulaciones- y la sociedad -a través de la acción del empresariado y sindicatos- regulan su difusión e implementación. Isabella (2019) señala que las innovaciones tecnológicas tienden a concentrarse en algunos momentos particulares y son altamente disruptivas, impulsando transformaciones en los procesos productivos y modificaciones en aspectos tan variados como los sistemas de regulación, las capacidades requeridas de los trabajadores, las características de la

inversión pública y las formas de relacionamiento entre las personas o las ideas predominantes sobre el progreso. Así, el impacto que las innovaciones tecnológicas pueden tener en la dinámica laboral del sector bancario no son homogéneas y esos impactos están mediados por los marcos regulatorios del sector, por los modelos de relaciones laborales y por los modelos de representación sindical vigente (CETyD, 2017).

2

TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS Y MODELO DE NEGOCIOS

En el contexto de los grandes cambios, descritos en el acápite anterior, que se vienen operando en las últimas décadas y que resultan centrales al estudiar el sector bancario, hay dos procesos clave, uno relacionado con la automatización de los procedimientos, y otro, con el modelo de negocio que adopta. El primero de estos procesos encuentra estrecha vinculación con la reorganización de los puestos de trabajo, donde se pone juego el empleo de los/as trabajadoras/es, y se entiende cuando se pone en relación con el segundo, el modelo de negocios adoptado. Es a partir de esta vinculación que construimos el marco para realizar el presente análisis, pues no necesariamente la automatización sigue un único curso de acción, sino que depende de un conjunto de decisiones que se toman en función de múltiples variables.

La evidencia empírica muestra que el impacto de las innovaciones introducidas como consecuencia del avance tecnológico en la estructura del empleo bancario es heterogéneo, incluso en aquellos países que se encuentran en la frontera tecnológica (Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo, CEDyT 2017).

Si nos centramos en la automatización, una forma de conceptualizarla es comprenderla como un mecanismo mediante el cual se emplean tecnologías y sistemas automatizados para realizar tareas que antes requerían de la intervención humana. Esto supone introducir maquinarias, equipos o *software* especializado en las distintas áreas laborales con el objetivo de optimizar la eficiencia, aumentar la precisión e incrementar la productividad. Los sistemas automatizados se pueden adoptar para llevar a cabo tareas sencillas y mecanizadas, pero también para cumplir con otras más complejas que implican varias etapas y decisiones, y esto se ve reflejado en la reorganización de los procesos laborales (Acemoglu y Restrepo, 2019).

En este sentido, la automatización da lugar a disminuir la intervención humana en ciertas actividades, lo que supone, a veces, acelerar la ejecución de procesos, reducir errores y costos, e incluso hacer más sencillas tareas peligrosas, extenuantes o monótonas para las personas. No obstante, también conlleva la potencial eliminación de empleos en sectores donde la tecnología reemplaza por completo a los trabajadores/as (Rodríguez de la Fuente y Chávez Molina, 2024) y plantea una necesaria toma de posición respecto de qué otras actividades pueden hacer estos/as. Resulta central entonces hacer eje en que esa definición es una toma de posición respecto de conceptualizaciones previas.

Tal como señala el informe Global Capital Confidence Barometer (2021), la evolución tecnológica –y en particular, en momentos clave como la pandemia de COVID-19, cuando se produjo una fuerte aceleración en este sentido (Frey, 2020)–, conlleva cambios significativos en el mercado laboral. Rodríguez de la Fuente y Chávez Molina (2024) indican al respecto que uno de los efectos de la automatización es la eliminación de empleos rutinarios y repetitivos que pueden ser realizados de manera más eficiente por máquinas. Esto afecta principalmente a trabajadores/as en ocupaciones de baja cualificación, que realizan tareas predecibles y repetitivas cuya automatización redundaría en la pérdida de esos puestos de trabajo,

o en su desplazamiento hacia ocupaciones de menor remuneración y estatus, o bien en su reconversión para realizar otras tareas y cumplir otras funciones. Esto depende del modelo de negocio adoptado. Por su parte, se han creado nuevos empleos en sectores relacionados con la tecnología y la gestión de sistemas automatizados, que suelen requerir habilidades técnicas y conocimientos especializados y ofrecen salarios más altos. Esto ha resultado en una creciente brecha entre los trabajadores/as con habilidades técnicas y aquellos/as que no cuentan con ellas.

En el año 2013, Frey y Osborne llevaron adelante una caracterización de las ocupaciones que implican tareas de percepción y manipulación compleja, de inteligencia creativa e inteligencia social, y armaron una tipología de funciones con un menor nivel de probabilidad de sustitución por las nuevas tecnologías que abarca hasta el año 2033, y sobre esta base elaboraron un modelo estadístico para prever qué puestos tendrían mayor probabilidad de desaparecer.

Ahora bien, en relación con lo anterior, esbozaremos algunas definiciones. Se entiende por manipulación la capacidad de realizar movimientos coordinados con precisión de los dedos de una o ambas manos para agarrar, manejar, maniobrar o ensamblar objetos muy pequeños. Como inteligencia creativa se entiende la posibilidad de llegar a ideas sobre un tema o situación determinada a partir de las cuales sea posible desarrollar formas creativas de resolver un problema. La inteligencia social, por su parte, está vinculada con la capacidad de reconocer las reacciones de los demás, de entender por qué reaccionan y cómo lo hacen, la capacidad de negociación y de llegar a acuerdos, y de persuadir a otros para cambiar su opinión o comportamiento.

Sobre la base de estos lineamientos, los autores desarrollan un modelo estadístico para determinar la probabilidad de que el empleo que se localiza en cada una de las ocupaciones que conforman la estructura productiva sea sustituido por tecnología. Un aspecto clave de este análisis es que permite identificar aquellas que no podrán ser sustituidas y, por lo tanto, traza un escenario probable respecto de hacia dónde se orientará la demanda de empleo en los próximos años, tal como figura en el cuadro que se presenta debajo.

Selección de ocupaciones vinculadas al sector Bancario según su probabilidad de sustitución por capital tecnológico Proyección a 20 años para los Estados Unidos	
Elevada Probabilidad de sustitución	Baja o nula probabilidad de sustitución
Cajeros	Analistas financieros
Analistas de crédito	Asesores de crédito
Oficiales de préstamos	Administradores de bases de datos
Asistentes administrativos	Desarrolladores de software y aplicaciones
Analistas de contabilidad y auditoría	Analista de operaciones
Operadores telefónicos	Electricistas
Telemarketers	Especialista en relaciones públicas

Fuente: CETyD, en base a Frey y Osborne

Ahora bien, dado que indefectiblemente los cambios se vienen operando, pasa a ser central la forma en la que se abordan. Y es en este punto en que aplicamos nuestra perspectiva de análisis.

Desde la existencia misma del intercambio, trueque u otro medio de comercialización, siempre hubo detrás un modelo de negocios que le da sustento a la generación de productos, bienes o servicios. A lo largo de la historia, la forma de realizar negocios ha ido cambiando de acuerdo con los medios disponibles, los mecanismos y las tecnologías. La aparición de Internet, los procesos de globalización, el crecimiento de las comunicaciones y las intermediaciones financieras son, por ejemplo, desarrollos que han modificado radicalmente los modelos de negocio.

El concepto modelo de negocios en la literatura surge con el nacimiento de los planes de negocios y la estructura de estos, que requería precisiones en función de desarrollar un esquema de pasos y métodos de acuerdo con los cuales dichos planes podían alcanzar sostenibilidad en el tiempo. Se trata, dicho de otro modo, de la forma en que el negocio se haría de ingresos y se podría sostener económicamente.

Las definiciones iniciales se basaban en modelos tradicionales inspirados en empresas grandes en tamaño y estructura, en mecanismos de comercialización y ventas muy bien desarrollados, pero basados en contextos sociales totalmente diferentes a los actuales. Dichos modelos se estructuraban sobre dos categorías claramente diferenciadas: productos o servicios.

Estos modelos ya perdieron vigencia, pues la tecnología los ha cruzado de forma horizontal, y esta, junto con el avance del entorno digital, propicia la creación de nuevos modelos de negocio, pensados para dar respuesta a las necesidades y a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad.

Así, con la creación del modelo de *Lean Startup* (2012) conceptualizado por Eric Ries, de cómo hacer negocios, el cambio es vertiginoso. Este modelo mutó desde un enfoque centrado en la creación de valor hacia uno focalizado en el usuario o cliente, y dejó en un segundo plano, más técnico, la forma en que se sustenta el negocio, con nuevas variables brindadas por las vías y modalidades de comunicación existentes, por los cambios en las formas de consumo, por el potencial transaccional y, especialmente, por la capacidad de crecimiento y exponenciación que brinda la tecnología (Andreson, 2016).

Al igual que cambiaron los negocios, se modificó también la bibliografía referente a estos, y el modelo a partir del cual se los piensa y se los ejecuta sufrió, a la vez, sus propias modificaciones. Como mencionamos previamente, el libro de Eric Ries (2012) brindó un argumento central sobre cómo enfocar la creación de empresas con el eje en la creación de un valor, la interacción con un usuario adoptante (posible cliente) y la validación de éste para llegar al mejor precio, modalidades de venta, formas de cobro y demás características particulares del negocio.

Por su parte, en el libro *Generación de modelos de negocios*, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, se señala: *que un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente* (2011). Ahí se destaca el componente innovador de *creación de valor* para quienes se consideren clientes, ya se trate de personas físicas, de empresas o bien de la sociedad en general. Este enfoque sustituye los modelos que se centraban en el emprendimiento y perdían de vista al cliente.

En síntesis, no es posible trazar una definición lineal para "modelo de negocios", porque este no tiene solo que ver con lo que se hace o se desarrolla, sino con el contexto, con la tecnología, con los segmentos de clientes a los que cada uno de ellos va dirigido, con las definiciones de curso de acción y de priorización, así como con el modo en que se concibe a las ganancias y a los/as trabajadores/as en tanto recursos objtuales o en tanto ciudadanos/as con derechos.

SISTEMA BANCARIO

Cambios operados en los últimos años

Los cambios tecnológicos son procesos multifacéticos, por lo tanto, no aceptan una definición única y simple. En términos generales, se considera que son procesos complejos, no lineales, de naturaleza evolucionista y que requieren una alta inversión de recursos, y que no son impulsados y regulados únicamente por factores económicos, **sino también por fuerzas políticas y sociales**.

Haciendo una mirada retrospectiva, se observa que en el contexto de la reestructuración económico-social que se produjo en Argentina y la región en los años noventa, el sector financiero fue uno de los que más rápidamente llevaron adelante la incorporación de tecnologías, así como la reorganización de los mecanismos de trabajo. Los bancos son ámbitos donde se concentraron y centralizaron los capitales, así como donde se puso en marcha la racionalización de los procesos productivos (Kabat y Fernández, 2013).

Un factor de aceleramiento de dichos procesos fue la pandemia, momento en que se tornó masiva la necesidad de vincular a los/as clientes y/o beneficiarios/as de asistencia social a través de canales no presenciales.

La particularidad del sector bancario, más allá de que se trate de la banca pública o de la privada, es que la actividad del sistema financiero reacciona rápidamente frente a los cambios. Quienes conforman el sistema en general –más específicamente los inscriptos en el ámbito privado– rápidamente pueden comprar un banco o cerrar sucursales, cambiar el modelo de negocio y reconvertir a los/as ejecutivos/as y a los/as trabajadores/as.

Tal como fuera señalado por una de nuestras entrevistadas, este es un sector que “tiene el músculo para generar esos movimientos; si decide achicarse, puede cambiar el modelo de negocios, cerrar sucursales, indemnizar al personal”. En el caso de la banca pública, la configuración es distinta porque cumple funciones que trascienden muchas veces la lógica de rentabilidad de los bancos en general, por eso, por ejemplo, cuenta con sucursales en localidades de muy baja densidad poblacional, donde la prioridad es brindar un servicio que alcance a todos/as los/as ciudadanos/as, que está por encima de las utilidades económicas.

Podemos señalar algunos cambios centrales que se vienen operando en el sistema bancario, que, como luego veremos, tienen relación con los reclamos y acciones sindicales. Hacemos referencia a las transformaciones que se dieron en los medios de atención, en los patrones de comportamiento de los/las clientes y de organización del trabajo, y al lugar que ocupan las *fintech*.

Modelos de atención

Uno de los cambios significativos en cuanto a los modelos de atención es la forma de operar relativa a los **medios de pago electrónicos**. Tal como fuera señalado tanto por trabajadores/as como por funcionarios de los bancos, se observa una tendencia global al incremento de su utilización, especialmente en lo que hace a las transferencias inmediatas, así como una disminución en las extracciones en efectivo, pues se trata de **billeteras interoperables** que permiten las transferencias **entre diferentes personas y entre cuentas de un mismo titular**.

Así, las transformaciones digitales **se incorporan en los modelos de atención** y se expresan en la re-conversión de los puestos o en su sustitución. Esta modificación de los procesos de organización de los

puestos de trabajo es evidente y, tal como lo expresa un documento de la Asociación Bancaria, se requiere de capacitación y considerar los modos en que esta reconversión laboral sea incorporada al **Convenio Colectivo 18/75**, tema que abordaremos más adelante.

Cambios en los patrones de comportamiento y de organización del trabajo

En este punto, es importante resaltar cómo las personas comienzan a operar y qué tipo de perfil de cliente se configura a raíz de los cambios tecnológicos. Además, es prioritario analizar el impacto que estas transformaciones tienen en los puestos de trabajo.

En cuanto a la primera cuestión podemos señalar que, cualquiera sea la billetera virtual que se utilice, – para el caso argentino, Modo, Cuenta DNI o Mercado Pago–, esta pasa a ser una aplicación, es decir, deja de tener referencia a un banco en particular. Este proceso lo que genera es una desidentificación del recurso de la entidad bancaria, lo cual, en la práctica no ha desaparecido y no tiene el mismo significado para toda la población o para todos los segmentos de clientes.

De esta forma nos encontramos, por un lado, con la inmediatez y la despersonalización inherente a las transacciones digitales, y por el otro, con la estructura propia de los bancos, sus protocolos formales, basados en la presencia física y la verificación de documentos, lo que genera un choque entre estos ámbitos.

Las alternativas para los/as usuarios/as son múltiples, y pasan más por los ecosistemas digitales que por sentirse parte de uno u otro banco. Hasta hace no muchos años, una persona/cliente recurría a un banco porque ya había contado con otros servicios. Los comportamientos han sufrido entonces cambios sustantivos, pues la toma de decisiones no se vincula ya a una institución y su credibilidad, sino a conveniencias que pueden evaluarse a través de una misma plataforma. En este punto, hay entidades que compiten por el mismo segmento de clientes, y lo que distingue a unos de otros son las mejores opciones, que no pasan por la tecnología, sino por los beneficios que otorgan.

Por su parte, la gente ya no se siente cliente de un banco, sino que es una persona con un teléfono que paga con el método que más le convenga en cada momento. Este nuevo perfil de cliente se vincula más a un modelo privado que a uno público, y es la propia gestión del banco la que busca llevar adelante el trato de cercanía.

En ese sentido, podemos considerar que los cambios en el sector privado no tienen tanto que ver con los servicios que brindan, sino con la forma en que los llevan adelante, y esto a su vez está vinculado con el segmento poblacional al que están orientados –de altos, medios o bajos recursos–. Así, por ejemplo, el sector de más alto poder adquisitivo y de consumos tiene determinado comportamiento, y por ejemplo, le son útiles las terminales de autoconsulta, donde, por caso, puedan leer sus billetes, lo que no sucede con otros sectores. Esto también conlleva a una reorganización de los puestos de trabajo.

Por último, un punto que marca un clivaje de época vinculado al modelo de negocios y a formas diferentes de gestión y de asignación de funciones a los/as trabajadoras/es es la instancia en que surgen problemas que no se encuentran estandarizados, pues el verdadero inconveniente aparece cuando por alguna cuestión se precisa de alguien que interceda, que escuche de qué se trata y que lo atienda. Surge el tema de la atención mediante una respuesta de cercanía o de distancia. En el primer caso, las personas siguen siendo clave para el banco, a través de un trato personalizado. En este sentido, la reducción de personal genera grandes dificultades para la resolución de distintas dificultades. Una y otra opción las podemos enmarcar en la toma de posición respecto de por qué modelo de negocios se opta.

Podemos sostener entonces que los cambios que se vienen operando, en muchos casos, están vinculados al impacto de la tecnología, pero más aún con el modelo de negocio que se lleva adelante. En un caso se opta por despedir gente, y en otro, de reorganizar las tareas.

Por ejemplo, uno de los puestos de trabajo particularmente afectados fue el de los cajeros humanos, lo que ha planteado interrogantes sobre el futuro de estos trabajadores/as. Desde uno de los modelos —el de la banca privada—, la opción es el despido; mientras que en el de la banca pública se busca la alternativa de reasignarlos/as o reubicarlos/as. Ante esta situación, tal como nos fuera comentado por un responsable de un banco estatal, la institución adoptó dos estrategias principales. En primer lugar, se comenzó a convocar a los cajeros para asumir funciones de *back office*, tanto en áreas comerciales como operativas. Esta transición, aunque no exenta de desafíos, permitió aprovechar las capacidades del personal en otras áreas de las entidades y así evitar despidos. En segundo lugar, se promovió la redefinición de roles. Es importante señalar que todos los puestos dentro del banco cuentan con descripciones claras que incluyen responsabilidades, progresión de carrera y requisitos de acceso. La adaptación a nuevas funciones es un proceso gradual, con diversos grados de aceptación y habilidades por parte de cada grupo de trabajo.

Uno de los principales retos surgidos estuvo relacionado con la percepción de los/as empleados/as respecto de las nuevas tareas. Algunos trabajadores/as expresaron inquietudes en cuanto a la posible pérdida de compensaciones adicionales vinculadas a las responsabilidades tradicionales. Sin embargo, se trabajó para incorporar gradualmente a los cajeros en otras áreas, y estas resistencias, en gran medida, han sido superadas. Es de destacar que las definiciones de los puestos de trabajo están muy asociadas, más que a lo que se hace, a la responsabilidad, lo que es observado por el Banco Central o la auditoría externa.

EMPLEO BANCARIO Y FINTECH

Otro cambio importante y que tiene impacto en el empleo bancario **es el aumento de las *fintech***, que conviven con la banca tradicional o digital. Un estudio realizado por la Cámara Argentina Fintech, que incluyó 343 compañías, revela que el sector de la tecnología aplicada a las finanzas emplea en la actualidad a aproximadamente 35.000 personas en áreas como medios de pago, crédito, criptomonedas e inversiones. Esto representa un crecimiento del 9,9% entre 2023 y 2024. Desde 2017, las *fintech* han quintuplicado su dotación de personal, lo que refleja el crecimiento sostenido del sector y la aparición de nuevas empresas. En contraste, la banca tradicional ha visto una reducción de los puestos de trabajo. Las posiciones más demandadas en el área de tecnología son las de desarrolladores/as *back end*, *full stack* y *front end*, mientras que en el área de producto las encabezan los puestos de *product owner* y analista de producto.

Si hacemos una mirada desagregada por varones y mujeres, se observa que el 45,2% de los puestos fueron ocupados por mujeres y el 54,8% por varones. La participación de mujeres en roles de liderazgo alcanzó el 36,5% de los puestos. Los datos revelan que el 63,5% de los líderes son varones, y el 36,5% son mujeres. La información está en consonancia con un reciente estudio del *World Economic Forum* y de la Universidad de *Cambridge*, que señaló que en *fintech* de América Latina, la representación de mujeres en cargos ejecutivos es del 36%, por encima del promedio mundial (33%) y de regiones como Estados Unidos y Canadá (32%) o Europa (30%). El desafío persiste en el C-Level/comité ejecutivo, donde solo un 25,9% de los cargos son ocupados por mujeres.

En esta línea, se observan grandes diferencias entre las *fintech* y la banca tradicional, donde las **regulaciones pasan** a ocupar un lugar central al momento de considerar que una no desplace a la otra.

Según el Banco Mundial el 40% de los activos financieros están fuera de los circuitos de regulación, a través de los diversos mecanismos que implican un mayor riesgo *señalando que las fintechs, generalmente, tienen beneficios impositivos, pagan menos impuestos, algunos no los pagan o tienen sistema de promoción para ayudar a lo que disfrazado de industria del conocimiento termina siendo un efecto perjudicial en el empleo*”

En esta línea, resulta significativo que, en un documento Fondo Monetario Internacional, se le exija al gobierno de la República Argentina, a cargo de Javier Milei, que establezca un marco regulatorio para que las *fintech* como Mercado Pago compitan en igualdad de condiciones contra los bancos.

Por último es de destacar que en el marco de las, transformaciones digitales, en donde cada vez buscan atender a los clientes por canales no tradicionales, han asumido un reto importante en cuanto a la seguridad de las tecnologías y mantener la credibilidad a sus instituciones.

3

EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO

La evolución del empleo en el sector bancario ha estado sujeta a una serie de factores económicos, tecnológicos y estructurales que han influido en la creación y destrucción de puestos de trabajo. Este acápite busca analizar las principales tendencias del empleo bancario en el período comprendido entre los años 1996 y 2023, desglosando los datos por subsector y género. Se pondrá especial énfasis en las dinámicas de empleo de mujeres y varones en un sector que ha sido históricamente dominado por varones, pero que ha experimentado una creciente feminización en las últimas décadas. Para lograr este objetivo, se examinarán diversos gráficos que ilustran la evolución del empleo y las transformaciones dentro del sector financiero.

Para aproximarnos a conocer la evolución del empleo en el sector bancario, lo hacemos a través de la categoría estadística que lo contempla que es *la Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros*. Esta está comprendida, junto a la categoría de Seguros y AFJP y Servicios Auxiliares a la Actividad Financiera, en el rubro **Intermediación Financiera**¹. Esta clasificación se enmarca en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) de Naciones Unidas, donde los servicios de entidades financieras bancarias constituyen el “eje” (Quiñones, 2005) del rubro y el subsector con mayor mano de obra ocupada.

A su vez la subrama de **Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros** contiene en su interior las categorías de Servicios de Entidades Financieras Bancarias², Servicios de Entidades Financieras no Bancarias y Servicios Financieros Excepto Banca Central.

Con relación a la mano de obra ocupada en la rama de actividad **Intermediación Financiera** para el período 1996-2022, es posible observar un crecimiento de los puestos de trabajo en las tres grandes categorías (Cuadro 1). Sin embargo, sobre el final de período se evidencia tendencias a la reducción de puestos en la categoría *Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros* y en menor medida en *Seguros y AFJP*. Mientras la primera muestra el número máximo de puestos de trabajo hacia 2016, la segunda alcanza ese máximo hacia 2013. Desde ese momento en adelante, puede observarse en ambas categorías una paulatina y sostenida reducción de puestos de trabajo. Entre 2016 y 2023 se pierden 15.993 en *Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros* y 1.817 puestos en *Seguros y AFJP*.

¹ La categoría comprende a las empresas cuya actividad principal es la provisión de servicios financieros. Incluye principalmente a las transacciones financieras, es decir, a las transacciones que entrañan la creación, liquidación o cambio de propiedad de activos financieros. También incluye los planes de seguros y de pensiones y las actividades de facilitación de las transacciones financieras (Mandl, Roldán y Wainfeld, 2019). Están también incluidas las unidades que realizan actividades de control monetario, es decir las autoridades monetarias. El sector no comprende los planes de seguridad social de afiliación obligatoria (Naciones Unidas, 2005).

² Esta categoría se corresponde con el sector bancario tradicional, es por eso que usaremos ambas expresiones de forma indistinta.

De forma inversa la gran categoría *Servicios Auxiliares a la Actividad Financiera* presenta durante todo el período una evolución positiva en la generación de puestos de trabajo.

El análisis de la evolución del empleo en el sector financiero entre el año 1996 y 2023 nos permite observar un ciclo de crecimiento, estancamiento y posterior declive. El empleo total en el sector creció de manera constante hasta alcanzar su punto más alto en el año 2013, impulsado principalmente por la **Intermediación financiera y otros** y los **Seguros y AFJP**. Sin embargo, a partir de ese año, la tendencia general muestra una reducción gradual del empleo, particularmente en **Intermediación Financiera y Otros**, mientras que los **Servicios Auxiliares a la Actividad Financiera** continúan creciendo de manera constante.

Los cambios estructurales en el sector financiero, como la digitalización y la automatización, parecen haber impactado principalmente en el sector de la **Intermediación Financiera y Otros**, reduciendo la cantidad del empleo en ese subsector.

En resumen, el sector financiero ha pasado de una fase de expansión constante a una de transformación, con algunos subsectores que han mantenido más el empleo que otros.

Cuadro 1.

Empleo registrado del sector privado según rama de actividad (Intermediación Financiera) en puestos de trabajo
Promedio anuales en Argentina 1996-2022

Rama de actividad	Intermediación financiera y otros servicios financieros	Seguros y AFJP	Servicios auxiliares a la actividad financiera	TOTAL
1996	74.479	36.996	9.196	120.671
1997	78.106	43.422	9.729	131.258
1998	84.144	45.996	10.764	140.904
1999	83.959	49.591	10.325	143.876
2000	82.065	49.898	9.772	141.734
2001	80.339	47.135	8.624	136.097
2002	71.207	41.087	7.930	120.224
2003	61.649	37.493	8.547	107.689
2004	62.901	37.809	9.689	110.399
2005	67.836	38.094	10.689	116.619
2006	74.914	38.574	11.795	125.282
2007	85.728	42.448	13.208	141.384
2008	91.426	44.627	14.769	150.822
2009	87.589	36.579	15.188	139.355
2010	89.080	36.604	16.149	141.833
2011	94.271	38.585	17.324	150.180
2012	96.883	40.449	18.124	155.456
2013	97.247	42.071	18.008	157.326
2014	95.904	42.069	17.342	155.314
2015	97.034	40.601	17.723	155.358
2016	98.485	40.602	18.175	157.261
2017	97.741	38.985	18.906	155.632
2018	97.153	38.941	19.218	155.313
2019	93.408	39.484	19.303	152.195
2020	90.238	39.283	19.232	148.753
2021	87.186	39.532	19.815	146.533
2022	84.320	39.796	20.811	144.927
2023	82.492	40.252	21.518	144.262

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

Ahora, bien si nos centramos en la subrama donde se enmarcan los/as trabajadores/as bancarios/as, objeto de este estudio, podemos observar en el Cuadro 2 la evolución de los promedios anuales de empleo registrado en el sector de *Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros* y de los subsectores que la integran para el período 1996-2023. Si bien los totales del sector no muestran una tendencia clara para todo el período, es posible visualizar que desde el año 2016 en adelante existe una tendencia a la reducción de puestos.

Cuadro 2.

Empleo registrado en servicios en entidades financieras bancarias, no bancarias y servicios financieros excepto banca central y entidades financieras. En puestos de trabajo, promedios anuales (1996-2023)

Intermediación financiera y otros servicios financieros				
Año	Servicios de las entidades financieras bancarias	Servicios de las entidades financieras no bancarias	Servicios financieros excepto banca central y entidades	Totales
1996	51.085	2.920	20.059	74.064
1997	53.912	3.202	20.312	77.427
1998	55.941	3.782	23.696	83.418
1999	56.202	3.837	23.074	83.113
2000	54.788	3.973	22.465	81.225
2001	54.275	3.826	21.216	79.317
2002	51.596	2.479	15.983	70.057
2003	45.493	1.705	13.352	60.550
2004	44.988	1.949	14.790	61.726
2005	46.723	2.341	17.585	66.648
2006	49.231	2.594	21.765	73.590
2007	55.597	2.988	25.748	84.333
2008	59.173	3.336	27.542	90.051
2009	57.863	2.857	25.470	86.189
2010	58.628	2.976	26.138	87.741
2011	61.236	3.156	28.464	92.856
2012	63.066	3.474	28.800	95.341
2013	63.785	3.510	28.374	95.669
2014	64.402	3.350	26.466	94.217
2015	65.715	3.117	26.168	95.000
2016	67.655	3.146	25.663	96.463
2017	67.905	3.209	24.717	95.831
2018	67.761	2.859	24.656	95.277
2019	66.628	2.520	22.375	91.523
2020	64.655	2.576	21.103	88.333
2021	62.149	2.492	20.831	85.472
2022	60.000	2.082	22.236	84.318
2023	59.115	1.749	21.627	82.491

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

En este contexto, la evolución de los asalariados registrados privados exclusivamente en el sector *Servicios de Entidades Financieras Bancarias* para el período 1996-2023 muestra tendencias con una curva ascendente hasta el año 2017 (excepto en los años posteriores a la crisis de 2001). En este período, se observa un crecimiento de 51.085 trabajadores/as bancarios en 1996 a 67.905 en 2017, mostrando una generación de 16.820 empleos formales; lo cual representa un crecimiento de casi un 33% en la dotación de personal en las empresas bancarias en un poco más de 20 años.

De la misma manera que lo observado en el comportamiento de toda la categoría *Servicios de Intermediación Financiera y Otros servicios Financieros*, las tendencias de la banca tradicional³ (esto es la categoría *Servicios de Entidades Financieras Bancarios*), muestran una rápida reacción a la crisis de 2001. Esta caída será paulatina hasta 2004, cuando comienza nuevamente la recomponerse la tendencia de más largo plazo a la generación de puestos en el sector. El quiebre de esta tendencia en el caso de la banca tradicional se da en el año 2018, cuando comienza a observarse un proceso de destrucción de puestos de trabajo. Entre 2017 y 2023 la banca tradicional pierde 8.646 puestos de trabajo en el sector privado.

En síntesis, el cuadro refleja los efectos de las crisis económicas en los servicios financieros, especialmente durante la crisis de 2001-2002. En esos años, el total de los servicios financieros experimentó una caída significativa, pasando de 79.317 en 2001 a 60.550 en 2003. Esto muestra cómo las crisis destruyen puestos de trabajo en el sistema financiero, aunque también se observa una recuperación a partir del año 2004. Por su parte, a lo largo de los años, *Servicios de las Entidades Financieras Bancarias* han sido el principal impulsor del crecimiento en el sector. Pasaron de 51.085 en 1996 a 59.115 en 2023, lo que refleja la importancia de los bancos en la generación de trabajo. Este sector ha mostrado una tendencia al alza, lo que indica su papel central en el sistema financiero argentino. A diferencia de las entidades bancarias, los servicios financieros proporcionados por entidades no bancarias muestran una tendencia más volátil, con un declive progresivo desde 2012. Aunque hubo momentos de crecimiento en años anteriores, en 2023 los puestos de trabajo en este sector son de 1.749, muy por debajo de su máximo histórico. Esto sugiere una disminución en su relevancia en comparación con los bancos tradicionales. En cuanto a los servicios financieros proporcionados por la banca central han mantenido un crecimiento relativamente estable, pasando de 20.059 en 1996 a 21.627 en 2023. Aunque este componente ha mostrado algunas fluctuaciones, su contribución total ha sido constante, lo que refleja su rol de apoyo en el sistema financiero.

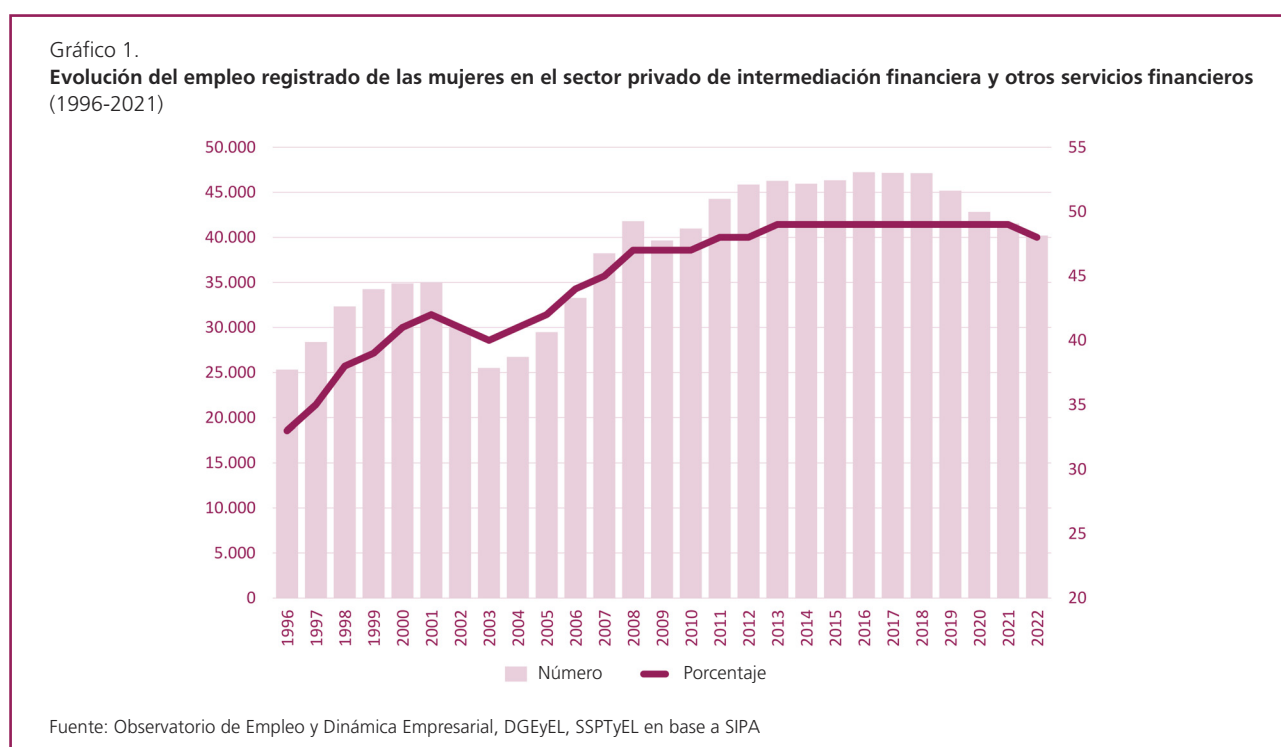
Si miramos la participación por género en el sector de *Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros* para el período 1996-2022, se observa una creciente participación femenina en la actividad. Los datos muestran que el proceso de feminización de la fuerza de trabajo se profundiza entre los años 1996 y 2020. Hacia mediados de la década del 90 las mujeres representaban el 36% quienes trabajaban en los servicios financieros y para el 2008 ya constituían el 47%. A partir de ese momento el crecimiento se da de forma más leve, llegando a constituir el 49% en el año 2013 (Gráfico 1).

La mayor participación femenina en el sector forma parte de una tendencia mayor a la feminización del sector servicios a nivel global. Tal como señalan, González Marín y Rodríguez López (2008), el sector servicios muestra los aspectos antagónicos que integran el mundo económico globalizado, ya que por una parte representan la modernidad, la mayor productividad, la riqueza y los niveles de bienestar social y por otro, el atraso, la pobreza y el subdesarrollo. Es también el sector donde se crean el mayor número de empleos y donde están concentradas mayoritariamente las mujeres que trabajan.

³ Por "banco tradicional" se entiende a las instituciones financieras que tienen licencia para recibir depósitos y otorgar préstamos a personas y empresas.

En el área de *servicios al productor*, que contempla al sector bajo estudio⁴ sobresalen las actividades ligadas a las finanzas y los servicios profesionales; es decir, aquellos relacionados con la producción. Utilizan las tecnologías de punta, especialmente la informática, telemática y las nuevas formas de organización del trabajo. Son sectores altamente competitivos a nivel nacional e internacional, de alta concentración de capital y que ocupa mano de obra especializada y profesional. La conjunción de estos elementos, ha transformado la estructura interna del empleo en las instituciones financieras (González Marín y Rodríguez López, 2008).

Para las autoras el aumento de la participación de las mujeres en el área de servicios al productor, especialmente en los servicios financieros, refleja claramente los dos polos del desarrollo en las ocupaciones femeninas. Las mujeres en actividades de baja calificación con poco nivel educativo y bajos ingresos, en contraparte a las ocupadas en actividades modernas que demandan un mayor nivel de educación y donde perciben mejores salarios y más prestaciones.

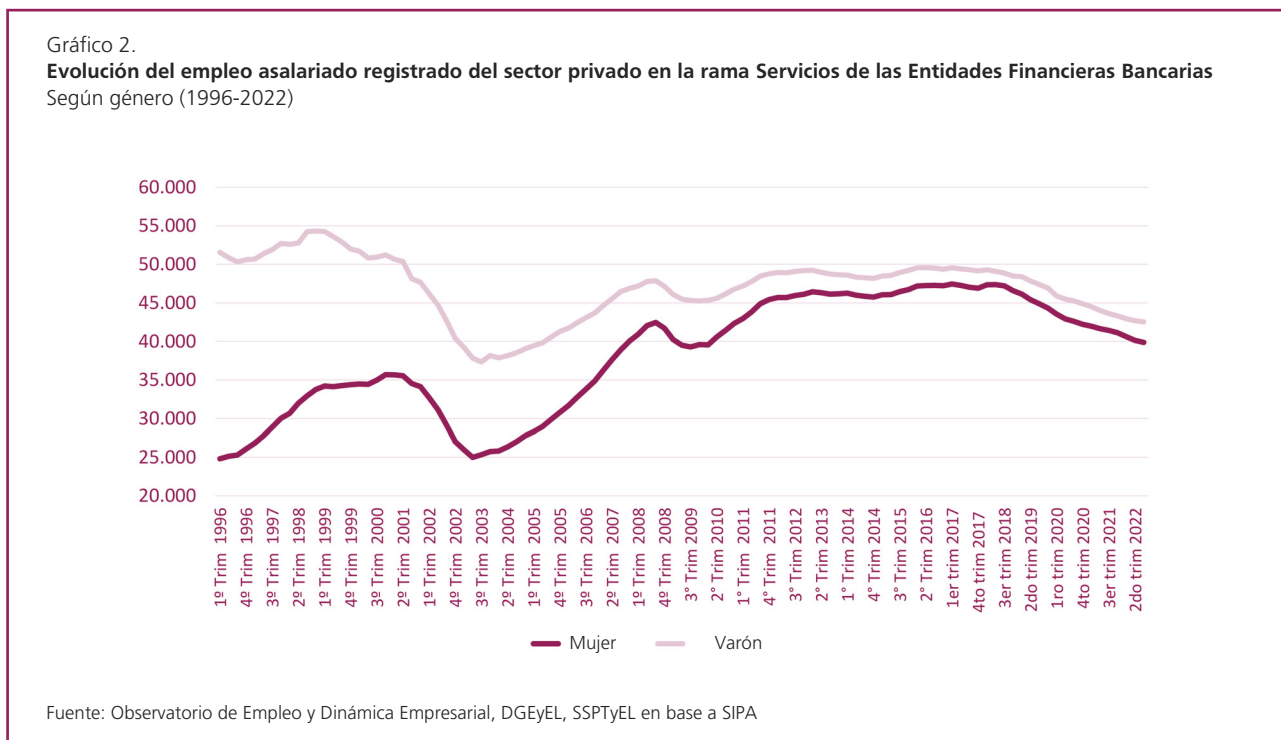


En síntesis, se observa en el período analizado una importante incorporación de las mujeres en el sector financiero privado, tanto en términos absolutos como porcentuales. Sin embargo, la estabilización y la leve disminución reciente en ambos indicadores puede estar señalando la presencia de factores nuevos o adversos que estén impactando en la participación femenina en el sector, que podrían ser de naturaleza económica, tecnológica o incluso relacionadas con la pandemia de COVID-19.

Ahora bien, si miramos la evolución del empleo asalariado registrado en el sector privado en la categoría de **Servicios de las Entidades Financieras Bancarias** entre 1996 y 2022, desagregado por mujeres y varones –Gráfico 2– se observa que la dinámica del empleo femenino que comienza con un valor cercano a las 55.000 trabajadoras en 1996, sufre una reducción importante entre 1998 y 2002, donde el número de trabajadoras disminuye significativamente, alcanzando un mínimo de aproximadamente 40.000 tra-

4 Una forma de clasificación posible del sector servicios es realizarla de acuerdo al sector económico al que van destinados: sea a la producción, al consumo, al comercio o al sector público. Servicios al productor incluye transporte, servicios financieros (bancos, seguros y fianzas) y servicios profesionales.

bajadoras hacia 2003. Posteriormente, se recupera a partir de 2004 y crece hasta alcanzar un pico alrededor de 2015, con más de 50.000. A partir de 2015, se observa una tendencia a la baja, que se mantiene hasta 2022, con un descenso considerable en los últimos dos años.



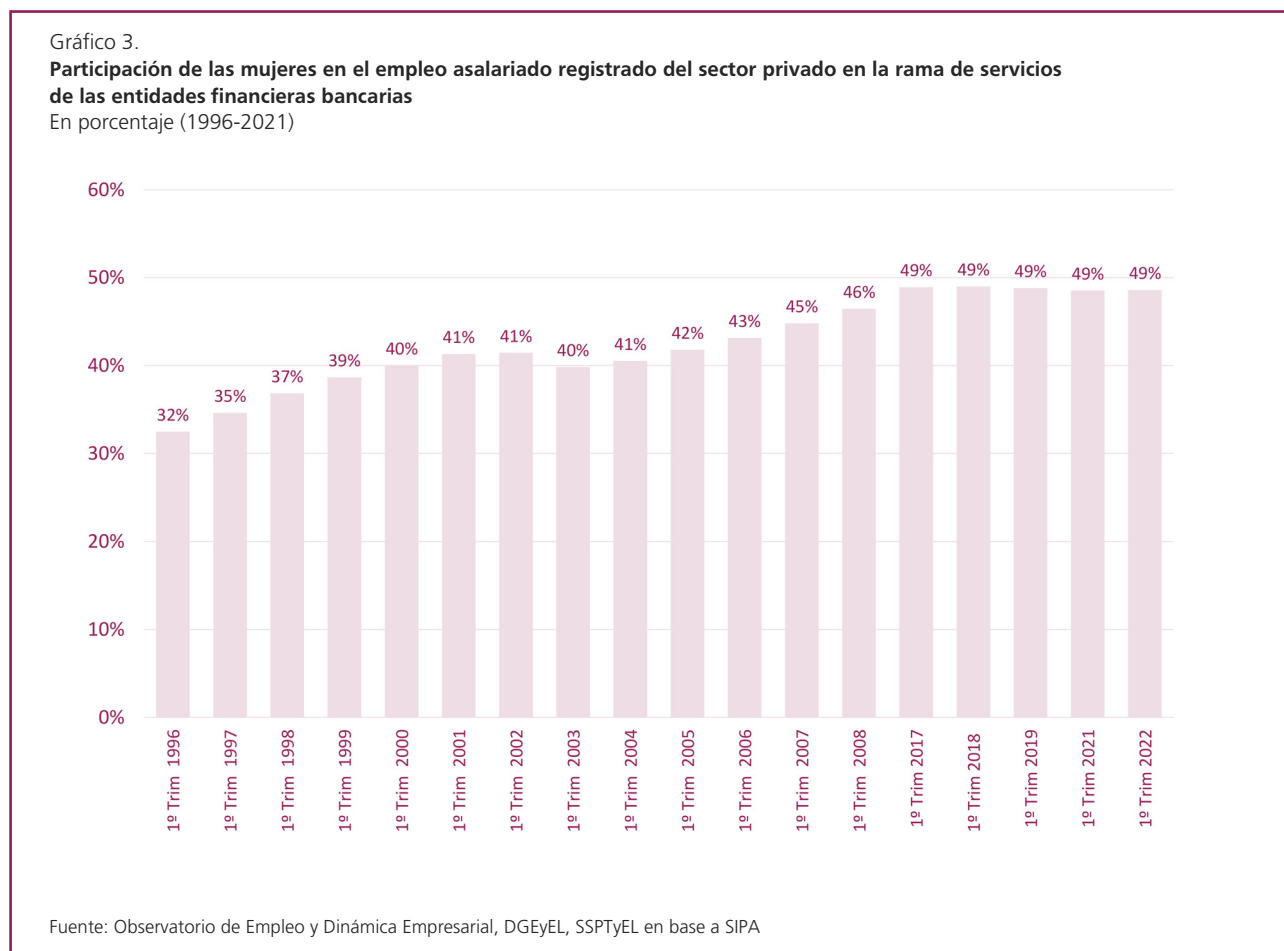
Por su parte, el empleo masculino presenta un descenso entre 1998 y 2003, de manera similar a las mujeres, aunque el punto de partida es más alto (alrededor de 50.000 trabajadores). A partir de 2004, los varones también experimentan una recuperación que se extiende hasta 2015, aunque el número total de varones siempre es mayor al de las mujeres. Al igual que en el caso de las mujeres, el empleo masculino también disminuye desde 2015.

El período de 2001 a 2003 corresponde a una fuerte caída en el empleo tanto para varones como para mujeres. Esto sucede en el marco de la crisis del 2001, lo que explica la destrucción de puestos de trabajo. La recuperación a partir de 2004 coincide con una expansión económica y un aumento del empleo en el sector financiero. Sin embargo, a partir de 2015, tanto varones como mujeres experimentan una caída sostenida en el empleo, posiblemente vinculada a cambios estructurales en el sector financiero, y los efectos de crisis recientes, como la pandemia de COVID-19.

La tendencia a la feminización del sector bancario no es nueva. Estudios pioneros sobre el sector, tales como los de García de Fanelli *et. al.* (1989) y Neffa (1993), ya señalaban la tendencia hacia la feminización gradual del sector para la década del 80. Del estudio de García de Fanelli *et. al.* (1989) se desprende que, dentro de la fuerza de trabajo en el sector bancario, donde predominaban tradicionalmente los trabajadores varones, se estaba produciendo un proceso gradual y progresivo de feminización y que, si bien el porcentaje de mujeres en ese momento era aún pequeño, su número aumentaba mucho más rápidamente que el de los varones, incluso si el empleo bancario en términos globales disminuía. Entre las causas de esa feminización se encontraban diversos factores tales como la caída de los salarios en el sector bancario, la apertura y el crecimiento de las tareas informatizadas o automatizadas y el mayor nivel de instrucción femenina, entre otros factores. Este proceso convivía con otro de fuerte segregación ocupacional al interior de las ocupaciones.

En síntesis, se observa que el empleo femenino en el sector bancario ha sido menor que el masculino, pero ambos siguen patrones económicos similares, con caídas importantes en épocas de crisis (1998-2003) y recuperaciones durante la expansión económica (2004-2015). Sin embargo, los últimos años muestran una tendencia a la baja para ambos, lo que puede estar relacionado con cambios estructurales en el sector.

En línea con lo antes señalado, en el Gráfico 3 podemos observar que la participación de las mujeres en el empleo asalariado registrado del sector privado en la rama de Servicios de las Entidades Financieras Bancarias en términos porcentuales, desde 1996 hasta 2022, donde se evidencia el crecimiento constante de la participación femenina en el sector a lo largo del período analizado. La participación de las mujeres ha crecido de manera constante, y en los últimos años ha alcanzado un valor cercano al 50%.

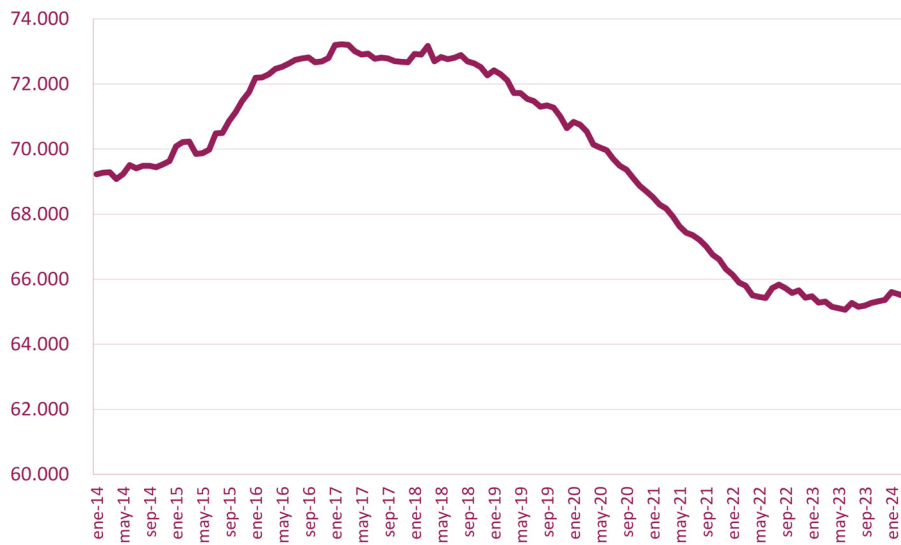


Las dos grandes tendencias fuertes que veníamos señalando dentro del sector bancario; esto es la tendencia a la reducción de la mano de obra a partir de 2018 y la alta presencia femenina en Servicios de Entidades Financieras Bancarias también pueden ser corroboradas si observamos la evolución de los puestos de trabajo del sector privado comprendidos en el CCT de la actividad bancaria para el período enero de 2014- marzo de 2024 (Gráfico 4 y 5).

En esta dirección, es posible observar en el Gráfico 4 que la evolución del empleo registrado del sector privado comprendido en el CCT de la actividad bancaria muestra una reducción de 7745 puestos bajo convenio desde 2017 a la actualidad.

Gráfico 4.

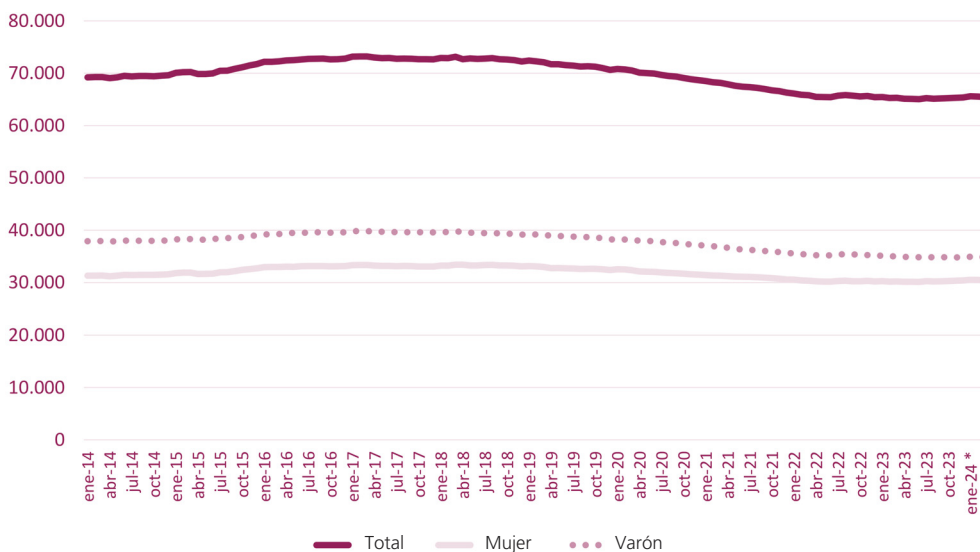
Evolución del empleo asalariado registrado del sector privado comprendido en el CCT de la actividad bancaria (2014-2024)



Al observar la evolución del empleo asalariado registrado del sector privado alcanzado por el convenio colectivo de la actividad bancaria, desglosado por género (mujer y varón) entre 2014 y 2024, en línea con lo que venimos desarrollando, se observa que, aunque el empleo masculino siempre es superior al femenino en términos absolutos, la diferencia entre ambos se ha reducido a lo largo de los años. Esto refleja un proceso de acercamiento a una mayor paridad de género en el sector bancario, con una participación femenina cada vez más importante. Sin embargo, a pesar de la tendencia de reducción en la diferencia de género, sigue habiendo una brecha significativa en favor de los varones en el empleo bancario. En síntesis, el Gráfico 5 muestra una evolución del empleo bancario desagregado por género que sigue las mismas dinámicas que el total del sector y aunque persiste una brecha de género en términos absolutos, esta ha tendido a reducirse en la última década, lo que refleja una progresiva integración de las mujeres en el sector bancario.

Gráfico 5.

Asalariados registrados del sector privado alcanzados por el convenio colectivo de la actividad bancaria según género (2014-2024)



Fuente: DEERT, en base a Convenios Colectivos de Trabajo, SIPA y Simplificación Registral (AFIP)

Por su parte y desde la perspectiva de Quiñones (2005), el mercado interno de los servicios financieros cambió drásticamente, empezándose a caracterizar por una fuerza de trabajo más joven, con altos niveles educativos y un importante aumento de la demanda de mano de obra femenina, que pasa a representar en la mayoría de los países cerca de la mitad de los efectivos del sector. Y aun cuando a simple vista pareciera que estas mujeres han sido reclutadas solamente en los nuevos sectores, si bien se identifican áreas (p.e. emisoras de tarjetas de crédito y débito) donde el personal es mayoritariamente femenino, esta feminización de la fuerza de trabajo del sector se ha generalizado en todas las empresas, incluidas las bancarias. La exclusión de la mujer en los sistemas de acceso al sector financiero ya no puede ser identificada como una de las características del nuevo modelo de actividad, más allá que se deba profundizar en las condiciones bajo las cuales acceden al empleo varones y mujeres.

4

RESPUESTAS ANTE EL AVANCE DE LAS INNOVACIONES EN EL SECTOR FINANCIERO

En esta sección, comenzamos abordando las demandas sindicales relacionadas con los principales cambios que se están produciendo en el sector bancario. Luego hacemos referencia a las resoluciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) vinculadas a la transformación digital de los negocios financieros y finalmente, observamos la relación entre ambas, identificando los puntos de convergencia.

Ante los avances de la digitalización del sistema financiero a nivel global, se ha conformado en mayo del año 2023, la Coordinadora Permanente de Digitalización Financiera que está compuesta por los tres sindicatos financieros más grandes de América Latina y a nivel mundial, que son la Asociación Bancaria de Argentina, CONTRAF CUT De Brasil y AEBU de Uruguay. Así como también a nivel regional, se están conformando observatorios que buscan hacer un seguimiento del impacto de la digitalización en el sistema financiero. Estos se encuentran en Chile, Costa Rica, Perú, Colombia.

En este marco, las demandas del sector bancario, en la Argentina, expresadas por la Asociación Bancaria para garantizar la estabilidad laboral y abordar los desafíos asociados con la transformación tecnológica en el sector financiero se nuclean en tres grandes ejes: i. **la protección de los puestos de trabajo;** ii. **el encuadramiento laboral;** y iii. **solicitudes de regulación al Banco Central de la República Argentina.**

En cuanto al primer punto, el reclamo se centra en el sostenimiento de los puestos de trabajo y la capacitación para la reconversión laboral en el contexto del avance tecnológico y la transformación digital en el sector bancario. Tal como lo expresara su secretario General *“Tenemos una obligación como movimiento sindical, primero, acrecentar los esfuerzos en la formación profesional de ese activo que hoy tenemos que son nuestros compañeros que durante años han venido desarrollando una tarea”* (Palazzo 2022). Otro tema vinculado a ello es la desigualdad en la que se encuentran las distintas generaciones ante la incorporación de tecnologías, generándose brechas que parecen no tener una resolución simple. En esta línea se presenta también el reclamo por la disminución de la jornada laboral como propuesta a ser tenida en cuenta en la negociación colectiva.

En cuanto al *encuadramiento laboral*, se solicita que los trabajadores/as permanezcan bajo el régimen bancario de los trabajadores de agencias complementarias y otros proveedores no financieros de créditos. Tal es el caso de los trabajadores de los Centros de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), así como de otros los trabajadores que prestan servicios y soporte tecnológico en empresas terciarizadas, *“Proveedores de Servicios de Pago”* (PSPs), medios de pago y/o cualquier empresa que brinden servicios, desarrollo, comercialización e intermediación financiera, Empresas de desarrollo y provisión de servicios para la actividad financiera basada en tecnología.

En cuanto al tercer punto, solicitudes de regulación al Banco Central de la República Argentina, son múltiples los pedidos de regulación, entre los que se encuentra el pedido de que se elimine las resoluciones que desarticulan la actividad financiera, a partir de las cuales se terciarizan, externalizan y precarizan los puestos laborales de los bancarios. De integrar a la Asociación Bancaria a la Mesa de Innovación Financiera Fintech; la implementación de la regionalización de centros de control y monitoreo, de toda transacción bancaria y/o financiera a cargo de trabajadores encuadrados bajo el CCT 18/75; eliminar las circulares que quitan trabajo a los bancarios, vinculadas a las agencias complementarios y/o empresas de desarrollo y provisión de servicios para la actividad financieros basada en tecnología (billeteras virtuales)

REGULACIONES BCRA

En cuanto a las regulaciones del BCRA vinculadas a la transformación digital de los negocios financieros⁵ es importante señalar que el BCRA, en febrero de 2019, formalizó la Mesa de Innovación Financiera, la cual ya venía funcionando de manera informal desde algunos años antes⁶. Esta mesa es vista por el empresariado del sector como una “usina de ideas” y nuclea al BCRA, a los bancos y a las *Fintech*, sin la participación de la representación de los/as trabajadores/as, y forma parte del Programa de Innovación Financiera del Banco Central.

Desde una visión empresarial, esta mesa ha sido un motor que transformó al ecosistema financiero desde 2016 en adelante, incorporando fundamentalmente las transferencias inmediatas entre cuentas, el Debin y la interoperabilidad de las billeteras con QR.

Es importante señalar que el año 2016, constituye un hito importante en las transformaciones recientes. La comunicación Nro. 48689 del BCRA de 26/12/2006, definió un nuevo marco regulador para la modernización informática de las entidades financieras. Fueron aprobados, así, los nuevos requisitos mínimos para la gestión e implementación de la tecnología de la información de las entidades financieras, buscando proteger los activos y recursos informáticos de las entidades, según el volumen y complejidad de sus respectivas estructuras (González Guardia, 2023).

ENTRE LAS DEMANDAS SINDICALES Y LAS REGULACIONES

Si vinculamos las demandas sindicales con las transformaciones operadas en el sector en los últimos años es posible considerar dos cuestiones centrales. La primera de ellas se vincula con la **no participación** de la representación de los/as trabajadores/as en la Mesa de Innovación Financiera impulsada por el sector empresarial y formalizada por el Banco Central en 2019.

La segunda cuestión se vincula con la problemática del **encuadramiento sindical**, lo cual se relaciona con varios procesos claramente visibles en las nuevas normativas del Banco Central tales como la creciente habilitación de mecanismo de tercerización de alguna parte de los procesos financieros, la expansión de los denominadas “bancos a las sombras”⁷ y finalmente la expansión de las *fintech*.

En relación a la no participación de la representación de los trabajadores en la Mesa de Innovación Financiera es posible señalar que la Asociación Bancaria venía reclamando su inclusión desde el momento

5 En el anexo se sistematizan las regulaciones del BCRA vinculadas a las transformaciones digitales.

6 Fuente: <https://www.cronista.com/infotechnology/online/El-plan-de-la-mesa-chica-del-BCRA-para-que-las-fintech-ganen-mas-terreno-20190409-0005.html>

7 La banca en la sombra es la actividad de intermediación crediticia o financiación realizada por cualquier entidad financiera, infraestructura, plataforma que se encuentra fuera total o parcialmente del circuito bancario tradicional

en que la mesa fue formalizada y consideraba que su exclusión era producto de su toma de posición frente a los mecanismos desregulatorios que el Banco Central venía impulsando. En este sentido, la asociación formaliza el 8 de enero de 2020 una presentación ante el nuevo presidente del BCRA exponiendo su posición respecto al encuadre jurídico de las *fintech* reclamando su regulación.

Así, desde la mirada gremial, **las operaciones que realizan las compañías *fintech* son bancarias**; si bien también resalta el perjuicio en el costo económico bancario que implica que las operaciones de las *fintech* no sean reguladas de la misma forma por los organismos de control (Godoy, 2020).

En la actualidad las *fintech* siguen siendo consideradas por las regulaciones como externas al sector bancario por considerar que no realizan intermediación financiera, esto es, la captación de depósitos para otorgar préstamos u otra actividad de riesgo.

En relación a **la problemática del encuadramiento sindical** y, tal como se señaló, se vincula a mecanismos de tres órdenes: la creciente habilitación de procesos de tercerización de alguna parte de los procesos financieros, la posibilidad de realizar múltiples actividades por fuera del circuito bancario tradicional y, finalmente, la expansión de las *fintech*.

La problemática del encuadramiento sindical no es una problemática nueva, sino que la misma supone nuevos desafíos dadas las actuales transformaciones tecnológicas. En efecto y, tal como señalan Basualdo *et al* (2019), la tercerización laboral es una lucha de larga data que viene llevando adelante la Asociación Bancaria. En este sentido, la asociación consigue hacia 2009 la firma de un acuerdo con la cámara de bancos posibilitando el encuadramiento de los trabajadores que se desempeñan en los *call centers* de los bancos. A partir de ese momento los trabajadores pasan a estar comprendidos en el CCT 18/75, con jornadas laborales de lunes a viernes, con una extensión no mayor a las 6 horas, durante un rango horario de (8 a 20 hs.) y con un salario igual al de un trabajador bancario "convencional". Los descansos semanales son sábados y domingos, con la excepción de que pueden pedir que los trabajadores concurren entre las 8 hs y las 14 hs de los sábados y feriados declarados por ley, sólo como excepcionalidad y deben abonar una suma adicional y otorgar un día de descanso (franco compensatorio) a la semana siguiente (González Guardia, 2023).

En este marco, y ante la expansión de algunas innovaciones tecnológicas, la problemática del encuadramiento sindical se renueva. Las nuevas regulaciones vinculadas a los Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV), la expansión de actividades típicamente bancarias (como la entrega de dinero en efectivo) a supermercados, estaciones de servicio y farmacias; la colocación de cajeros automáticos que no pertenecen a ningún banco en las estaciones de servicio y la expansión de las *fintech* en el ecosistema financiero reavivan la problemática del encuadramiento sindical en la medida que trabajadores/as de otros sectores de actividad comienzan a asumir y realizar tareas típicamente bancarias.

El sindicato ya ha iniciado varios reclamos en esa dirección, pero sin lugar a dudas la no participación de la asociación en el Mesa de Innovación Financiera da lugar a que la propagación de la automatización y las regulaciones que la impulsan imposibilite la discusión de una forma anticipada a su efectiva implementación.

En este sentido y tal como fuera señalado por Mónica Sladogna, 2024, el encuadramiento sindical es el gran desafío al que se enfrenta el avance de las tecnologías en el sector bancario, donde, a su vez, se abre una ventana de oportunidad para que el sindicato se ubique como defensor de los/as usuarios/as frente a los fallos de la I.A., los boots o todo aquello que se enmarque en la automatización.

5

A MODO DE SÍNTESIS

La incorporación de tecnología en el sector bancario ha sido un proceso continuo que ha redefinido tanto los procesos productivos, las formas de organización del trabajo y la relación con los clientes. En definitiva, la comprensión de este proceso debe situarse en la interrelación de tres tendencias: la dinámica tecnológica, la manera por la cual esa dinámica tecnológica da lugar a nuevos procesos productivos y la forma a través de las cuales los sindicatos y el Estado intervienen en su curso de acción. La experiencia muestra que el desarrollo tecnológico no es neutral y que depende de factores económicos, políticos y sociales.

En esta línea, el trabajo pone el foco en los cambios vinculados a lo tecnológico en el sector bancario en Argentina para lo cual propone un recorrido que sintetizamos en el presente acápite.

LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA EN EL SECTOR BANCARIO: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Al igual que el resto de los sectores de la economía, la introducción de innovaciones tecnológicas para facilitar la prestación de servicios financieros en el sector bancario no es algo nuevo o reciente. Desde finales del siglo XIX el sector ha incorporado este tipo de innovaciones.

- En el siglo XX, dos hitos importantes lo constituyen la introducción del primer cajero automático en Londres hacia 1967 y la aparición de internet en 1991 que sentó las bases para el siguiente nivel de desarrollo.
- Las décadas del 70 y 80 constituyen una etapa de grandes transformaciones en el sector: se generaliza la interconexión de las diferentes sucursales bancarias a través de sistemas informáticos, se incorpora la atención telefónica y también se expanden los cajeros de auto atención y las tarjetas magnéticas y junto con ellas se generaliza el cobro a través de *posnet*.
- La reestructuración productiva de la década del 90, abre una nueva etapa que da lugar a profundas transformaciones en la estructura y en la organización de los bancos. La automatización de los procesos posibilita la interconexión del sistema a nivel internacional y una rápida respuesta a los problemas. La introducción de estas tecnologías fue acompañada de cambios en la organización del proceso de trabajo y transformaciones en las condiciones laborales del sector bancario.
- En 2016 el BCRA define un nuevo marco regulador para la modernización informática de las entidades financieras. De forma conjunta la pandemia por Covid 19, agudizó toda una serie de transformaciones que habían comenzado en las décadas del 70 y 80 y se venían profundizando desde la década del 90.

TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS Y MODELO DE NEGOCIOS

- Desde la informatización hasta la aparición de la banca digital y las *fintech* en el siglo XXI, la tecnología ha potenciado la descentralización de funciones, la diversificación de servicios, se ha acelerado la automatización y la tercerización de tareas, generando un entorno laboral flexible y, a menudo, más precario.
- Esto ha conducido a una fragmentación del trabajo bancario, con distinción entre las tareas centrales y las subcontratadas, lo que ha impactado en el conjunto de los/as trabajadores/as.
- La automatización y la transformación de los modelos de negocio en el sector bancario reflejan una compleja interrelación entre el desarrollo tecnológico y la reorganización del trabajo.
- La automatización tiende a eliminar puestos más rutinarios y repetitivos, afectando principalmente a trabajadores/as con menores niveles de cualificación.
- La digitalización ha transformado la relación con los clientes, quienes ahora interactúan de manera más inmediata y despersonalizada con las entidades financieras.
- Los cambios que se vienen operando están vinculados al impacto de la tecnología y en cómo se abordan las condiciones de trabajo, mediados por el modelo de negocio que se adopte, que es el que define si se despide gente o se reorganizar las tareas.

EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO

- El análisis de la evolución del empleo en el sector bancario entre 1996 y 2023 revela un ciclo de crecimiento, estancamiento y declive, reflejando el impacto de factores económicos, tecnológicos y estructurales.
- La evolución del empleo en el sector bancario, lo hacemos a través de la categoría estadística que lo contempla que es *la Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros*. Esta está comprendida, junto a la categoría de Seguros y AFJP y Servicios Auxiliares a la Actividad Financiera, en el rubro Intermediación Financiera.
- A su vez la subrama de *Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros* contiene en su interior las categorías de Servicios de Entidades Financieras Bancarias, Servicios de Entidades Financieras no Bancarias y Servicios Financieros Excepto Banca Central. En base a ello se observa:
 - » El empleo total en el sector creció de manera constante hasta alcanzar su punto más alto en el año 2013, impulsado principalmente por la rama de la **Intermediación financiera y otros** y los **Seguros y AFJP**.
 - » A partir de ese año del 2013, la tendencia general muestra una reducción gradual del empleo, particularmente en **Intermediación Financiera y Otros**, mientras que los **Servicios Auxiliares a la Actividad Financiera** continúan creciendo de manera constante.
 - » Los cambios estructurales en el sector financiero, como la digitalización y la automatización, parecen haber impactado principalmente en el sector de la **Intermediación Financiera y Otros**, sector donde se enmarcan los bancos, reduciendo la cantidad del empleo.

- » Durante este período, el sector ha avanzado hacia la paridad de género, aunque aún persisten brechas significativas

RESPUESTAS ANTE EL AVANCE DE LAS INNOVACIONES EN EL SECTOR FINANCIERO

- En cuanto a las demandas sindicales frente a la digitalización, las podemos agrupar en tres: a. **protección de empleos**, b. **encuadramiento laboral** y c. **regulaciones al Banco Central de la República Argentina (BCRA)**.
- Si vinculamos las demandas sindicales con las transformaciones operadas en el sector en los últimos años es posible considerar dos cuestiones centrales.
 - » La primera de ellas se vincula con la no participación de la representación de los/as trabajadores/as en la Mesa de Innovación Financiera impulsada por el sector empresarial y formalizada por el Banco Central en 2019.
 - » La segunda cuestión se vincula con la problemática del encuadramiento sindical, lo cual se relaciona con varios procesos claramente visibles en las nuevas normativas del Banco Central tales como la creciente habilitación de mecanismo de tercerización de alguna parte de los procesos financieros, la expansión de los denominadas “bancos a las sombras” y finalmente la expansión de las *fintech*.
 - » En la actualidad las *fintech* siguen siendo consideradas por las regulaciones como externas al sector bancario por considerar que no realizan intermediación financiera, esto es, la captación de depósitos para otorgar préstamos u otra actividad de riesgo.
- La problemática del encuadramiento sindical, se vincula a mecanismos de tres órdenes: la creciente habilitación de procesos de tercerización de alguna parte de los procesos financieros, la posibilidad de realizar múltiples actividades por fuera del circuito bancario tradicional y, finalmente, la expansión de las *fintech*.
- El sindicato viene realizando múltiples acciones y reclamos, pero sin lugar a dudas la no participación de la asociación en el Mesa de Innovación Financiera da lugar a que la propagación de la automatización y las regulaciones que la impulsan imposibilite la discusión de una forma anticipada a su efectiva implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, D. y Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor. *Journal of economic perspectives*, 33 (2, primavera), 3-30. Disponible en: <https://acortar.link/vjqyb0>

Anderson, C. (2016). *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Tendencias Editores; Urano.

Basualdo, V.; Letcher, H.; Nassif, S.; Barrera, M.; Bosch, N.; Copani, A.; Peláez, P.; y Rojas, M. (2019). Cambio tecnológico, tercerización laboral e impactos sobre el empleo. Desafíos desde y para una narrativa argentina. *Análisis n° 39*, FES Argentina.

Centro de estudios del trabajo y el desarrollo (2017). Innovaciones tecnológicas y empleo en el sector bancario: análisis preliminar de impacto. *Documentos de trabajo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2vh4e1x>

CIIU 5 dígitos: http://www.agencia.mincyt.gob.ar/upload/listado_ciiu.pdf

Frey, C. B. y Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* Reino unido: University of Oxford.

García de Fanelli, A. M., Gogna, M., & Jelin, E. (1989). El empleo de cuello rosa en la Argentina: el caso de un banco estatal. En *El empleo de cuello rosa en la argentina: el caso de un banco estatal* (pp. 51-51). Documentos CEDES.

Godoy, A. D. (2020). Disputas laborales en torno de la fintechización en el sector bancario argentino entre 2017-2019. Estudio documental de las perspectivas de las cámaras bancarias y la organización sindical nacional. *Observatorio latinoamericano y caribeño*, 4 (1).

González Guardia, E.B. (2023). El trabajo bancario y el impacto de la digitalización financiera en la estructura laboral de los bancos privados en Argentina: Banco Santander (2011-2019). [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín]. Disponible en: <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2499>

González Marín, M. L. y Rodríguez López, P. (2008). La globalización y la feminización del sector servicios en américa latina. El caso de méxico. *Rev. Umbr. Cs. Soc.*, n°18 [citado 2024-10-14], pp. 45-78. Disponible en: http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1994-45432008000200004&lng=es&nrm=iso. ISSN 1994-4543.

Global capital confidence barometer (2021) n° 23. Disponible en: <https://acortar.link/4pobey>

Isabella, F. (2019). "¿Qué hacer? Trabajo, tecnología y regulación social", en *Nueva Sociedad* n° 279, enero/febrero. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/trabajo-tecnologia-regulacion-social/>

Kabat, M. y Fernández, R. (2013). Las condiciones laborales de los trabajadores bancarios argentinos, 1940. En *11° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: El mundo del trabajo en discusión, avances y temas pendientes*. Buenos aires: ASET.

Leite, M. D. P. (1994). O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. Sao Paulo, Scritta: - Fundacao de Amparo à Pesquisa do Estado de Sao Paulo.

Mandl, M; Roldán, A y Wainfeld, M. (2019). Encuesta i+d del sector empresario. Informe sectorial de resultados. Servicios de intermediación financiera. Dirección nacional de información científica. Subsecretaría de estudios y prospectiva - ministerio de ciencia, tecnología e innovación. Sistema integrados de indicadores de ciencia y tecnología. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/informe_resultados_esid_servicios_de_intermediacion_financiera_2019.pdf

Méda, D. (2016). The Future of Work: The Meaning and Value of Work in Europe. ILO Research Paper nº 18. Geneva: International Labour Office.

Naciones Unidas (2005). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (ciiu) revisión 3.1. Informes estadísticos serie m, nº 4, rev.3.1. Departamento de asuntos económicos y sociales división de estadística. Nueva york. Disponible en: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev3_1s.pdf

Neffa, J. C. (1993). Sector bancario argentino: el impacto de los cambios tecnológicos y estructurales sobre el trabajo y el empleo. *International Labour Organization*, Ginebra.

Nübler, I. (2016). New technologies: A jobless future or golden age of job creation. *International Labour Office Research Department Working Paper*, 13, 22-23.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Palazzo, S. (2022). Documento disponible en: <https://labancaria.org/uni-impacto-de-la-digitalizacion-en-el-sistema-financiero/>

Quiñones Montoro, M. (2005). Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias. Cepal.

Ramírez, M. C. (2019). "Organización del proceso de trabajo y condiciones laborales en el sector bancario de la argentina". En *Reviise - Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 13(13), 293-300. Recuperado de: <https://bit.ly/2m0u2zk> [21-09-2019].

Ries, E. (2012). *El método lean startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.

Rodríguez de La Fuente, J. y Chávez Molina, E. (28 de septiembre de 2024). "La estructura ocupacional argentina ante los riesgos de la automatización. Su desarrollo en los últimos 20 años". En *VII Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercados de Trabajo y IX Foro "Transformaciones y desafíos de las relaciones laborales en el contexto argentino actual"*.

Roitter, S. B., Erbes, S. A., & Delfini, M. F. (2020). El futuro del trabajo: Enfoques actuales en perspectiva histórica. *Voces del Fénix*, 10 (80), mayo.

Sladogna Mónica (2024). El trabajo en cuestión y la cuestión del trabajo. Conversatorio virtual. Gt Clacso ¿Qué trabajo para qué futuro? <https://www.youtube.com/watch?v=8Bj53y8MmOc>

ANEXO

SISTEMATIZACIÓN REGULACIONES BCRA

COMUNICACIONES BCRA RELATIVAS A LA INCORPORACIÓN DE SUCURSALES “NO TRADICIONALES”

- Expansión de entidades financieras. Adecuaciones para la apertura de sucursales en el país. Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Fraccionamiento del riesgo crediticio: Entre otras cosas plantea que los cajeros automáticos en locales comerciales pueden ser cargados por personal no bancario, usando dinero recaudado por esos locales. Los bancos pueden instalar sucursales en el país y en el exterior también. Permite la instalación de “Oficinas de Atención Transitoria” y estas pueden realizar todas las operaciones bancarias. Inclusive se da la posibilidad de “convertir” sus sucursales a este tipo de oficinas, las cuales no especifican el horario de atención. Agencias móviles (dependencias especiales) con operatoria bancaria. Cierre de sucursales: los bancos pueden decidir el cierre de éstas (no indica en el comunicado que sucedería con el personal bancario de la misma). Tanto las Agencias móviles como las Oficinas de Atención transitoria plantean inestabilidad a lo que hace horario de trabajo (puede llevar a extensión), cambio en las condiciones laborales, etc. Por último, habla de la descentralización de estas entidades financieras en dependencias de terceros (Comunicación “A” 5983, 03/06/2016).
- Expansión de entidades financieras. Adecuaciones: esta comunicación busca sustituir las Oficinas de Atención Transitoria nombradas en Com. A 5983, 9 en lo denominado “Sucursales móviles”: **El comunicado indica que estas oficinas de atención transitorias se llamarán sucursales, y que las agencias móviles; sucursales móviles** (Comunicación “A” 6271, 10/07/2017).
- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Expansión y actualización. **Coffe Bank’s: Implica que en dependencias automatizadas puedan realizarse operaciones por medio de cajeros automáticos (ATM), terminales de autoservicio (TAS) o de auto consulta.** En estos lugares se puede ofrecer “espacios de reunión”, y otros bienes o servicios prestados por terceros (a la fecha hay “café-bancos” en Banco Galicia y Banco Industrial en la city porteña, y en el barrio de Palermo, frente a Plaza Serrano, uno del Banco Nación). En estos “café-bancos” pueden brindar el uso de Wifi y dispositivos móviles de comunicación y servicios bancarios ampliando las jornadas de trabajo. Sobre las TAS que estén en otros lugares que no sea una sucursal, pueden tener igual operatoria como indica Comunicación A5983: pueden ser recargadas por personal no bancario y usando el efectivo recaudado por esos locales comerciales, produciendo así un desplazamiento de trabajadores bancarios de estas tareas y el no reconocimiento de estas tareas en los empleados de comercio (Comunicación “A” 6495, 23/04/2018).
- Habilitación del funcionamiento de **sucursales virtuales**, podrán complementarse con el ofrecimiento de espacios de reunión, y de otros bienes y/o servicios prestados por terceros (Comunicación “A” 6457, 11/10/2018).

- **Expansión de entidades financieras.** Corresponsalías bancarias. Servicios complementarios de la actividad financiera y actividades permitidas. Según BCRA “la norma permite la realización de operaciones bancarias a través de agencias complementarias generalmente llamadas corresponsalías bancarias. Estas corresponsalías bancarias podrán establecerse a través de acuerdos entre los bancos y distintas redes de comercios o entidades –como, por ejemplo, estaciones de servicio, supermercados, farmacias o el correo estatal (...) Esto les permitirá a los usuarios, entre otras operaciones, abrir una cuenta, suscribir un plazo fijo, realizar sus pagos y obtener préstamos” (Comunicación A 6603- 28/11/2018)

COMUNICACIONES VINCULADAS A MODIFICACIONES EN OPERATORIA SOBRE PRODUCTOS

- **Dependencias especiales de atención - agencias y oficinas- Oficinas de atención transitoria.** Estas dependencias especiales, dependerán de una sucursal o en su caso, de la casa central de la entidad financiera. Se podrá realizar las siguientes operaciones: solicitud y desembolso de préstamos a personas físicas en efectivo y para microemprendedores; adelantos de efectivo mediante tarjetas de crédito, apertura, funcionamiento y cierre de cuentas bancarias, depósito en ellas, pago de remuneraciones, cuentas básicas y cuentas corrientes, constitución de plazos fijos, extracciones de dinero, depósito de cheques y letras de cambio y pago de prestaciones previsionales y beneficios de la seguridad social. También están habilitadas para la cobranza de servicios, impuestos, tasas, contribuciones, cuotas de préstamos, tarjetas de crédito y otros conceptos similares. Recepción y tramitación de solicitudes de tarjetas de crédito y/o débito y la entrega de la misma. Servicios de pagos y cobros a proveedores y clientes de empresas, transferencias entre cuentas a la vista y consultas de saldos o movimientos de estas cuentas (Comunicación “A” 5079-27/05/2010)
- **Instalación de cajeros automáticos, dispensadores de efectivo y terminales de auto consulta.** Las entidades financieras podrán instalar cajeros automáticos -que reciban o no depósitos- terminales de autoservicio o de auto consulta y en la que no hay intervención de personas físicas para su atención, dependan o no de la entidad financiera, resguardando las medidas mínimas de seguridad. Con respecto a sus condiciones operativas de cómo funcionarán, deberán detallar si su apertura podrá ser realizada por personal ajeno a la entidad financiera, si tercerizara el control de fallas técnicas, etc. (Comunicación “A” 5082- 31/05/2010)
- **Implementación de la “Cuenta gratuita universal”.** Comisiones por transferencias. Operatoria de cheques cancelatorio. La introducción de una cuenta bancaria gratuita va en línea de bancarizar a distintos sectores de la población, sin costo alguno y de esa forma tener un control financiero con respecto a los pagos que se realicen por este medio. **También dispone a que las entidades financieras posean mecanismos para que sus clientes puedan transferir fondos por medios electrónicos -ej. cajero automático, banca por “Internet” (“home banking”) y terminales de autoservicio** (Comunicación “A” 5127- 02-10/2010)
- Instalación de casas operativas de entidades financieras y cambiarias en los puertos y aeropuertos internacionales. Habilita que sólo las entidades financieras públicas puedan abrir

y/o mantener casas operativas (sucursales y/o dependencias especiales de atención al público) en puertos y aeropuertos internacionales. Banco Nación opera en Aeropuerto Internacional Jorge Newbery (Aeroparque) y Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini de Ezeiza, por ejemplo (Comunicación "A" 5351- 06/09/2012)

- Instalación de sucursales. Capitales mínimos de las entidades financieras. Modificación. Hace referencia a las modificaciones a tipo de categoría de entidades según Com. A 5351. También a la instalación de sucursales en el país en función de mayor bancarización de la población, en especial en regiones con escaso o insuficiente servicio financiero (Comunicación "A" 5355- 20/09/2012)
- Identificación de cajeros automáticos destinados a los usuarios de servicios financieros con dificultades visuales. **Habilitación de cajeros automáticos para personas con capacidades distintas** y así facilitarles el acceso y uso de estos (Comunicación "A" 5716- 13/02/2015)
- Generación de ALIAS para transferencias y/o pagos: Desarrollo de funcionalidades para la utilización del "alias" de las claves bancarias uniformes (CBUs) en transferencias y/o pagos. **Implica facilitar la transferencia de dinero** por medio de un Alias (vinculado a CBU's) de forma ágil y sencilla y evitar tener que escribir los 22 dígitos de esta clave (Comunicación "A" 6044 (17/08/2016)
- **Apertura de cajas de ahorro en forma no presencial a nuevos clientes:** apertura de cuentas a través de medios automáticos, evitando el ir a la sucursal tradicional. Por ejemplo, la apertura se puede hacer por celular por medio reconocimiento facial, contraste y escaneo de la foto de DNI y del rostro (Comunicación "A" 6059, 08/09/2016).
- Otorga a las entidades financieras la **posibilidad de utilizar firmas electrónicas y digitales** en la operatoria cambiaria (Comunicación "A" 6058, 01/09/2016).
- Permite a las entidades financieras la posibilidad de utilizar, adicionalmente a los soportes originados en papel, **medios electrónicos para la instrumentación de documentos en la medida que estos resulten inalterables y sean susceptibles de verificaciones periciales que permitan probar su autoría y autenticidad.** Establece los requisitos de seguridad de la información y sobre las características de la firma que deberán cumplirse a los efectos de la utilización de los medios electrónicos, los cuales no serán admitidos en los casos en los que la legislación o la reglamentación aplicable exijan una forma específica de instrumentación (Comunicación "A" 6068, 16/09/2016).
- Depósito Electrónico de cheque: **habilita el depósito de cheques mediante medios automáticos mediante la captura y remisión de su imagen digital en un dispositivo del usuario.** Comúnmente conocido como sistema "echeq" (Comunicación "A" 6071, 22/09/2016).
- Operatoria cambiaria online: Regula la operatoria por **medios automáticos para la compra y venta de moneda extranjera** (Comunicación "A" 6220).
- **Posibilidad de revocar la aceptación de un producto a través de mecanismo electrónicos.** Las entidades financieras y las empresas no financieras emisoras de tarjetas de cré-

dito y/o compra que utilicen mecanismos electrónicos de comunicación –de acuerdo con lo previsto en estas normas– deberán admitir la utilización de los citados mecanismos por parte de los usuarios de servicios financieros para revocar la aceptación o concluir relaciones contractuales relacionadas con tarjetas de crédito, compra, prepagas y/o seguros contratados con carácter no accesorio a un servicio financiero (Comunicación “A” 6188, 24/02/17)

- Exterior y Cambios: **Modifica la forma de acreditar las transferencias del exterior, siendo posible que sean automáticas** sin intervención del cliente y/o trabajador de casa bancaria. Incluso se puede hacer por Home Banking. Esto agiliza el proceso para el usuario, pero elimina personal bancario de esta operación y el “control por oposición” y autorización (Comunicación “A” 6312, 30/08/2017).
- **Operatoria de casas de cambio por medios electrónicos.** Las casas, agencias y oficinas de cambio deberán desarrollar sus actividades en locales a la calle o ubicados en galerías comerciales. Cuando las operaciones se realicen a través de canales electrónicos y/o con uso de firma electrónica o digital se deberá cumplir lo previsto en esa materia en las normas que regulan al Mercado Único y Libre de Cambios, no siendo de aplicación el párrafo precedente respecto de esa operatoria (Comunicación “A” 6257, 16/06/17)
- **Cierre de cuentas en forma no presencial** o en cualquier sucursal. Las entidades deberán facilitar el cierre de cuentas en forma eficiente para los clientes. Cuando el titular revista la condición de usuario de servicios financieros, las entidades financieras deberán admitir el cierre de cuentas tanto en cualquier sucursal –no necesariamente en la de radicación de la cuenta– como a través de la utilización de mecanismos electrónicos de comunicación simples, eficaces e inmediatos que permitan el cierre de la cuenta en un solo acto (tales como correo electrónico, telefonía, banca por Internet –“home banking”–, cajeros automáticos y terminales de autoservicio). A tal efecto, las entidades financieras deberán habilitar como mínimo la utilización de la banca por Internet –“home banking”– (Comunicación “A” 6448, 02/02/18)
- Disponer la **creación de una Clave Virtual Uniforme (CVU)** que permita la identificación y trazabilidad de transferencias de fondos que se realicen entre cuentas a la vista cuando, como mínimo, una de ellas pertenezca a una empresa proveedora de servicios de pago, facilitando la interoperabilidad entre cuentas a la vista y servicios de pago (Comunicación “A” 6510, 15/05/18)
- **Verificación fehaciente de identidad.** Incorporar en el requisito técnico-operativo RMC012 –del proceso de monitoreo y control–, establecido en el punto 6.7.4. de las normas sobre “Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras”, lo siguiente: “Para la autorización de un crédito preaprobado la entidad debe verificar fehacientemente la identidad de la persona usuaria de servicios financieros involucrada. Esta verificación debe hacerse mediante técnicas de identificación positiva, de acuerdo con la definición prevista en el glosario y en el requisito técnico operativo específico (RCA040) de estas normas. Asimismo, se deberá constatar previamente a través del resultado del proceso de monitoreo y control, como mínimo, que los puntos de contacto indicados por el usuario de servicios financieros no hayan sido modificados

recientemente. Una vez verificada la identidad de la persona usuaria, la entidad deberá comunicarle –a través de todos los puntos de contacto disponibles– que el crédito se encuentra aprobado y que, de no mediar objeciones, el monto será acreditado en su cuenta a partir de las 48 horas hábiles siguientes. El citado plazo de acreditación podrá ser reducido en el caso de recibirse la conformidad del usuario de servicios financieros de manera fehaciente.” (Comunicación “A” 7319, 01/07/21).

COMUNICACIONES REFERIDAS A MEDIDAS MÍNIMAS DE SEGURIDAD

- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras (Comunicación “A” 5120). Normas complementarias. Se definen las disposiciones con respecto a Circuito Cerrado de Televisión de Seguridad (CCTV), según la estrategia de vigilancia e identificación de personas y situaciones en ciertos momentos según cada entidad financiera. Se definen los distintos escenarios a encontrar y la disposición (y características) de las cámaras de seguridad en los recintos bancarios (Comunicación “A” 5136- 02/11/2010)
- Medidas Mínimas de Seguridad en entidades financieras. Reglamentación de la Ley 26.637. Medidas de seguridad tales como: tesoro blindado para cajas de seguridad de alquiler, caja-tesoro móvil para cajas de seguridad de alquiler, y barreras visuales - mamparas laterales para las cajas y cajeros automáticos. No uso de celulares en recintos bancarios (medidas para impedir el uso de teléfonos móviles y otros dispositivos de comunicación) (Comunicación “A” 5175, 21/01/2011)
- Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras. Actualización. En esta comunicación se ordena el texto sobre las medidas de seguridad tanto en bancos como en otras entidades financieras, cómo se transporta el dinero y disposiciones particulares y complementarias sobre la instalación de cajeros automáticos, terminales de autoservicio, buzones de depósito, el uso y permanencia en el castillete por parte del agente uniformado y la posibilidad de reemplazar el castillete por un recinto de seguridad blindado y circuito cerrado de televisión (antecedente a Com. A 6272) (Comunicación “A” 5479- 27/08/2013)
- Normas sobre “Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras”. Adecuaciones. Habilita la apertura de tesoros de entidades bancarias para la recarga de cajeros automáticos y dispensadores de dinero en días inhábiles. A tal fin, se deberá gestionar la pertinente cobertura con las Fuerzas de Seguridad que resultare menester para efectivizar la recarga de dichas unidades (Comunicación “A” 5814- 08/10/2015).
- **Sistema de Monitoreo remoto a distancia.** Medidas mínimas de seguridad en entidades financieras: **Permite la reducción del personal de seguridad en sucursal a sólo uno por salón** (negritas mías, antes eran 2 o más). El monitoreo a distancia lo realiza personal de vigilancia, pero en su poder tiene que controlar más de 15 cámaras a la vez aproximadamente, lo que vulnera la seguridad en los recintos bancarios. El personal de seguridad no está reconocido como bancario a la fecha y se encuentra tercerizado desde la década del '90. Esta comunicación modifica en parte Com. “A” 5308 (18/05/2012) (Comunicación “A” 6272, 10/07/2017).

- Posibilidad de reemplazo del castillete y/o recinto de seguridad blindado en la dependencia por un sistema de video vigilancia a distancia de la/s sucursal/es, que reúna los requisitos mínimos que se establecen a continuación (Comunicación "A" 6142, 05/01/17).
- Medidas de seguridad vinculadas al establecimiento de **sistema de monitoreo**, CCTV (Comunicación "A" 6438 23/01/18).
- Protección de los servicios financieros provistos por medios digitales. Requisitos mínimos para la gestión y control de los riesgos de tecnología y seguridad de la información (Comunicación "A" 7783, 02/06/2023).

Fuente: González Guardia, E., B. (2023) y Comunicaciones del BCRA

AUTORAS

Nora Goren. Licenciada en Sociología. Magister en Ciencias Sociales del Trabajo y Doctora por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Dirige el Instituto de Estudios Sociales en Contexto de Desigualdades de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ). Sus líneas de trabajo se centran en el cruce de trabajo, sindicalismo y feminismo.

Andrea Delfino. Doctora en Ciencia Política, Universidad Nacional de Rosario (UNR). Profesora (UNR) y de la Universidad Nacional del Litoral (UNL). Investigadora del Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral. Sus líneas de investigación se centran en el vínculo entre los cambios en el mundo del trabajo y las temporalidades sociales desde una perspectiva de género.

EDITOR

Fundación Friedrich Ebert
Marcelo T. de Alvear 883 | 4º Piso (C1058AAK)
Buenos Aires – Argentina

Directora Oficina FES Argentina
Svenja Blanke

Coordinadora Proyecto Sindical Laboral
Mónica Sladogna
monica.sladogna@fes.de

Equipo editorial
Ildefonso Pereyra | Christian Sassone |
christian.sassone@fes.de

Ilustración de tapa
Ariana Jenik

ISBN: 978-987-4439-90-1

La Fundación Friedrich Ebert es una institución alemana sin fines de lucro creada en 1925. Debe su nombre a Friedrich Ebert, el primer presidente elegido democráticamente, y está comprometida con el ideario de la democracia social. Realiza actividades en Alemania y en el exterior a través de programas

de formación política y cooperación internacional. La FES tiene 18 oficinas en América Latina y organiza actividades en Cuba, y Paraguay, que cuentan con la asistencia de las representaciones en los países vecinos.

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. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.



INNOVACIONES EN EL SECTOR BANCARIO DE ARGENTINA: EL DESAFÍO SINDICAL



En el contexto de las grandes transformaciones tecnológicas que se vienen operando en las últimas décadas hay dos procesos clave, uno relacionado con la automatización de los procedimientos, y otro, con el modelo de negocio que adopta. El primero se vincula con la reorganización de los puestos de trabajo, donde se pone en juego el empleo de los/as trabajadores/as, y se entiende cuando se pone en relación con el segundo, el modelo de negocios adoptado. No es posible trazar una definición lineal para "modelo de negocios", porque este no tiene solo que ver con lo que se hace o se desarrolla, sino con el contexto, con la tecnología, con los segmentos de clientes a los que va dirigido, con las definiciones de curso de acción y de priorización, así como



con el modo en que se concibe a las ganancias y a los/as trabajadores/as en tanto recursos objetuales o en tanto ciudadanos/as con derechos. En el sector bancario se observa una tendencia a la reducción de la mano de obra a partir de 2018 y una alta presencia femenina que, si bien es menor a la de los varones, da cuenta de una feminización del sector. Si vinculamos las demandas sindicales con las transformaciones operadas en el sector en los últimos años es posible considerar dos cuestiones centrales. La primera se vincula con la no participación de la representación de los/as trabajadores/as en la Mesa de Innovación Financiera impulsada por el sector empresarial y formalizada por el Banco Central en 2019. La segunda con la problemática del en-



cuadramiento sindical, lo cual se relaciona con varios procesos claramente visibles en las nuevas normativas del Banco Central tales como la creciente habilitación de mecanismo de tercerización de alguna parte de los procesos financieros, la expansión de los denominadas "bancos a las sombras" y finalmente la expansión de las *fintech*. En este sentido y tal como fuera señalado por Mónica Sladogna, el encuadramiento sindical es el gran desafío al que se enfrenta el avance de las tecnologías en el sector bancario, donde, a su vez, se abre una ventana de oportunidad para que el sindicato se ubique como defensor de los/as usuarios/as

Puede encontrar más información sobre este tema ingresando a:
<https://argentina.fes.de>