

# EL PROCESO DE INFORMATIZACION EN LA BANCA VENEZOLANA: EFECTOS SOBRE EL TRABAJO

CONSUELO IRANZO  
ARMAND PEREIRA

## INTRODUCCION

La modernización tecnológica del sector financiero venezolano es un fenómeno que se ha generalizado recientemente a un ritmo bastante acelerado. Si bien es un sector con características muy peculiares, que en ciertas oportunidades ha manifestado una dinámica singular con respecto al resto de la economía, ha gozado sustancialmente de las mismas condiciones que los otros sectores, las cuales les han permitido subestimar, desde el punto de vista gerencial, la importancia del mejoramiento de la productividad y la calidad del producto o servicio.

Entre las características del sistema financiero venezolano, hay que anotar en primer lugar el hecho de formar parte de una economía en la cual el 68% de los ingresos fiscales ordinarios (1989) provienen no del esfuerzo productivo sino de la renta petrolera. Habiendo la banca comercial servido como intermediario en la canalización de parte importante de esos fondos, ha sido uno de sus más importantes beneficiarios. Otro factor que ha privilegiado su papel de intermediación ha sido el papel poco significativo jugado por el mercado de valores, el cual, hasta época muy reciente, no formó parte del interés gubernamental y privado, por los bajos costos del capital. Estos factores, unidos a otros como la prohibición de la banca extranjera, conformaron empresas operadas de manera ineficiente, con una baja profesionalización de la gerencia y con estructuras administrativas predominantemente informales —en las cuales las relaciones personales han constituido el mejor aval para la obtención de créditos—<sup>1</sup>. En efecto, el sistema ban-

---

\* Este artículo constituye una síntesis de un trabajo realizado por los mismos autores para la Organización Internacional del Trabajo en 1990.

1. Janet Kelly. "El sistema financiero venezolano" en Moisés Naim y Ramón Piñango *El caso Venezuela ¿ilusión de armonía?* Ed. IESA, 1985.

cario venezolano ha padecido serios problemas de gerencia vinculados a la falta de experticia en la materia por parte de directores y accionistas, los cuales provienen en su mayoría de otros medios empresariales. Este precario desarrollo gerencial ocurrió precisamente en épocas de auge, cuando los ingresos petroleros se triplicaron y las instituciones financieras se vieron beneficiadas por el crecimiento de la liquidez.

Estos elementos contribuyen a explicar la crisis que atravesó el sector desde finales de los setenta, cuando se produjo la intervención, liquidación y quiebra de un número considerable de entidades bancarias. Esta situación generó para los años 80 una gran desconfianza en las instituciones financieras y fue un factor de gran relevancia para motorizar un proceso de modernización interna.

Otra característica, por lo demás propia del sistema financiero internacional, es el alto y progresivo grado de concentración y de integración en los llamados circuitos financieros. La institución eje de un grupo financiero en el país es, generalmente, un banco comercial al que está vinculado el banco hipotecario, la sociedad financiera, la arrendadora financiera, la empresa de seguros y el fondo de activos líquidos<sup>2</sup>. La conformación en circuitos financieros no se limita a las instituciones de mayor tamaño e importancia sino que se han constituido otros grupos pequeños, los cuales, sin embargo, tienen una participación muy limitada en el sistema. Un grupo relativamente pequeño de grandes instituciones concentra el volumen más significativo de operaciones activas y pasivas, los cuales pueden ser identificados de acuerdo al banco comercial que los lideriza: Banco de Venezuela, Banco Provincial, Banco Consolidado, Banco Unión y Banco Latino. Para 1985, estos 5 grupos absorbían el 46% de los activos del sistema, en tanto que en 1989 representaron el 57%. El porcentaje de captaciones, patrimonio y utilidad líquida que absorben estos grupos respecto al total del sistema, también ha crecido en el tiempo, lo cual evidencia su mayor fortalecimiento. Esto está conduciendo a una concentración cada vez mayor que favorece exclusivamente a los grupos oligopólicos situados alrededor del sistema financiero.

Para ofrecer una idea de las dimensiones del sector particular que interesa tratar, el de los establecimientos financieros, puede indicarse, en primer lugar, que en 1989 el sector emplea 115.836 personas, lo cual representa el 2% de la fuerza de trabajo en Venezuela (6.900.588). En relación al año 1979, la fuerza de trabajo en la economía ha au-

2. Como en Venezuela la banca comercial no puede realizar operaciones distintas a la captación y préstamo de fondos de corto plazo, otras instituciones cubren las transacciones de otro tipo.

mentado en un 59% (2.549.703 personas) y en los establecimientos financieros crece en un 66% (46.131 personas)<sup>3</sup>. En segundo lugar, los establecimientos financieros representan el 19% del PTB de su sector, es decir, el grupo conformado por los establecimientos financieros, compañías de seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; el conjunto de éstos representa, en la década de los 80 un promedio del 18% del PTB no petrolero, con un crecimiento promedio real que alcanzó el 25% en el lapso 86-89. A lo largo de la década el crecimiento del sector financiero fue superior al del resto del PTB no petrolero<sup>4</sup>.

A partir de 1989 comienza a desarrollarse un nuevo panorama como producto de la puesta en marcha de la política de ajuste de corte neoliberal. La liberación de las tasas de interés (se elevaron de 13% en 1988 a 34% en 1989), la apertura comercial, la fijación de una tasa de cambio fluctuante, forman parte de un paquete de medidas que afectó profundamente el funcionamiento tradicional del conjunto de la economía venezolana. La aplicación de estas medidas tuvieron un alto costo político y social por su fuerte impacto inflacionario y recesivo inmediato. El ambiente de contratación en las ventas y el empleo, y la acentuación en la caída del ingreso real de la población dominaron el ámbito económico y político. En 1989 la caída del Producto no petrolero fue de 8,1% y la tasa de inflación acumulada alcanzó 81%. El grupo de establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas se contrajo en 5%. Sin embargo, el sector financiero sigue siendo uno de los principales beneficiarios de la política económica, pues con la política de represar la liquidez en manos del público, se ha terminado favoreciendo la especulación financiera en detrimento de la inversión productiva.

Pero tales consideraciones escapan al objetivo de este trabajo, que es observar el impacto que ha tenido el cambio tecnológico en la banca —incluyendo tanto su aspecto técnico como organizativo— sobre el proceso de trabajo. Para profundizar en ello se escogió una muestra de tres bancos los cuales ocupan el segundo, tercer y cuarto lugar en volumen de depósitos dentro del conjunto de la banca que opera en el país en la actualidad.

3. Fuentes: estadísticas del trabajo, Ministerio del Trabajo.

4. Fuente: Superintendencia de Bancos, informes anuales.

## 1. *La modernización en el sector financiero*

La participación del sector de electrónica nacional en la informatización de las instituciones financieras ha sido escasa, concentrándose en el área de telecomunicaciones y en la creación de software para el manejo de datos. Como ha habido menores regulaciones para la importación de equipos electrónicos que para otros rubros y desde el 83 hasta el 89 gozó de divisas preferenciales, la adquisición de equipos importados ha sido masiva, al punto que el valor de las ventas per-cápita está entre los más altos del mundo.

La capacidad instalada en materia de informática se distribuía para 1985 en: 30% en el sector financiero, 25% en la administración pública, 15% en la industria petrolera, 14% en las empresas de distribución, 11% en la industria manufacturera y 5% en otros sectores<sup>5</sup>.

El proceso de automatización del sector financiero ha ido evolucionando a través de tres fases: la primera comienza en la década de los setenta para el conjunto del sector, con ritmos distintos para cada segmento. La banca, por el tipo de operaciones que realiza, la alta competencia en el mercado y su marcado crecimiento, ha experimentado un proceso de tecnificación más acelerado que el resto de las instituciones financieras y de seguros. No obstante, en un inicio, la informatización se restringió a las áreas de nómina, contabilidad y facturación. El comienzo de la segunda fase ocurre en la primera mitad de los ochenta, cuando tiene lugar la automatización "hacia dentro" abarcando una diversa gama de actividades administrativas y gerenciales, proseguido por un proceso de racionalización organizativa. La tercera fase está caracterizada por la informatización de los procesos de atención directa al usuario en una óptica de mejoramiento de la calidad y la productividad del servicio.

Cada fase ha ido acompañada de estrategias organizativas de distinto carácter. En la primera fase, la automatización no trascendió al conjunto de las organizaciones, permaneciendo éstas al margen de la informatización hasta entrados los ochenta. La década del 70 fue un período de incremento en el volumen de transacciones y de expansión geográfica a través de la creación de nuevas sucursales, pero esto no estuvo acompañado del establecimiento de bases organizativas firmes. En tal sentido, la crisis del sistema financiero cumplió un papel motorizador, pues sirvió para poner en evidencia los peligros que conllevaba un estilo de gestión paternalista e informal como el que predominaba en el

5. Revista *Producto*, N° 3, 1986.

sector. La falta de personal preparado y la ineficiencia, característica, por lo demás, muy expandida entre las empresas venezolanas acostumbradas a la bonanza petrolera, fueron factores determinantes que permitieron que se llegara a tal situación.

Las debilidades organizativas comenzaron a hacer evidentes con el comienzo de la recesión de la economía. La inestabilidad general que se generó en el sistema financiero en la década del 80 (evidenciado en la intervención, quiebre y liquidación de instituciones financieras, ocurridas en ese período) actuaron, más allá del efecto demostrativo general producido por la difusión de la informatización mundial, como motorizador del cambio tecnológico.

La necesidad de ofrecer una imagen de solidez al público, en medio del ambiente de incertidumbre y descrédito generado, indujo la incorporación de equipos destinados al tratamiento y control de las operaciones financieras y administrativas en general, lo cual fue visualizado en un inicio como instrumento para resolver todas las deficiencias internas.

Este proceso no fue unilineal ni tampoco fluido en la mayor parte de los casos, sino que estuvo pleno de tropiezos y dificultades. En un primer momento la informatización fue visualizada como la salida mágica a través de la cual sería posible superar las deficiencias internas, lo cual no era posible en la medida en que no se tenía un control adecuado de la información. Un problema bastante común en ese momento fue la adquisición de equipos heterogéneos, dada la baja comunicación interdepartamental, generándose múltiples obstáculos para la compatibilización y el funcionamiento eficiente del sistema en su conjunto. Las dificultades generadas terminaron por poner en evidencia la necesidad de adelantar una racionalización de carácter organizativo.

Los criterios de orden organizativo que prevalecieron en ese momento fueron básicamente tayloristas, en el sentido que se dirigieron a racionalizar la organización basándose en la concentración de las decisiones, el deslinde de funciones, la departamentalización de la organización y la consolidación de niveles jerárquicos diferenciados. En este período se realizan estudios de sistemas en las diferentes divisiones y departamentos y se emprende el análisis de los volúmenes y cargas de trabajo del personal con el objeto de diseñar los instructivos para definir claramente funciones y responsabilidades de cada cargo. La racionalización lleva a redistribuciones de tareas y reubicación de personal.

Con la informatización se pretendía, entonces, no solamente agilizar las operaciones, sino además "poner el orden en casa", introduciendo

criterios objetivos en el mercado del negocio, por lo que se tendió a privilegiar la modernización de los departamentos de crédito. Como resultado la informatización adquiere un carácter centralizador, limitando las capacidades que ella ofrecía e impidiendo aligerar las operaciones de las agencias y sucursales en el interior del país.

La tercera fase se corresponde con la modernización y creación acelerada de nuevos servicios, con el objetivo de liderizar la captación de fondos. Hasta 1985, la banca había mantenido los limitados servicios tradicionales de cuentas corrientes, ahorros, pagarés, préstamos y fideicomisos. Después de 1985 comienza a iniciarse en el mundo de los servicios electrónicos dando pie al cambio de hábitos y capacidad, tanto en el personal como en la estructura bancaria y más aún en la actitud, la experiencia y las costumbres de los usuarios. La carrera competitiva por ofrecer el más innovador y mejor servicio al público, estimuló la llamada "informática de prestigio".

También las grandes empresas industriales y comerciales incentivaron la modernización a través de sus requerimientos, ya que el volumen y frecuencia de sus transacciones indujeron a los bancos a realizar ofertas de carácter corporativo. El Cajero automático representa la expresión más importante de este proceso hacia el usuario. Desde el punto de vista organizativo, este momento se corresponde con un lento proceso de asimilación de los nuevos criterios en materia organizativa, donde el acento es puesto en la política de mercadeo, la atención al cliente, la calidad del servicio y la mejora de la productividad laboral.

Este proceso ha implicado una cierta descentralización de la información, por lo que las empresas financieras en reorganización, conciben que el manejo de la información interna debe plasmarse en varios niveles: a) una parte de la información (de variado volumen según el caso) sería centralizada en la alta gerencia, en particular la relativa a las decisiones estratégicas de la compañía; b) un volumen significativo de la información pasaría a ser procesada a nivel local, funcionando con una alta descentralización y permitiendo que una proporción creciente de las decisiones se adopten directamente en las agencias, remitiéndose a las sucursales o a la agencia central sólo aquellas que involucren una cantidad muy alta de dinero; c) una parte de la información donde se combinarían los dos niveles anteriores sería accesible a nivel departamental, apliándole los niveles de autonomía para su procesamiento.

En cuanto a las claves de las competitividad actuales, después de la liberación de las tasas de interés en 1989, al lado de la oferta de nue-

vos servicios, la oferta de las mejores tasas es uno de los atractivos más fuertes para el público. En materia de servicios, la tendencia es hacia la homogenización, con la singularidad que son los bancos más pequeños los que presentan las ofertas más novedosas y las mejores tasas, como estrategia básica de crecimiento. En líneas generales todos los grandes bancos ofrecen: Audiobanco, Auto-Banco, Puntos de venta, Terminales Corporativos, Tarjetas de crédito, Transferencia electrónica de fondos (pago de servicios públicos) y Cajeros automáticos (en red). Con la automatización las instituciones bancarias emprendieron el cobro de los servicios, cuya ausencia había sido catalogada en el pasado como una fuente de gastos no recuperados.

Los Cajeros automáticos comenzaron a instalarse desde finales de 1985 y en 1987 se crea el primer sistema de red "Suiche 7B" y posteriormente el sistema "CONEXUS", las cuales permiten que todos los bancos aún los pequeños, cuenten con cajeros automáticos. Cada una de estas redes está liderizada por uno o varios grandes bancos.

Algunos empresarios entrevistados consideran que Venezuela es el centro informático más desarrollado de América Latina, no en función del uso de la capacidad nacional (la cual sólo es importante en el área de software) sino por el acceso existente a los últimos avances en la materia. Un indicativo es el hecho que el Centro de desarrollo de la IBM y el Centro de Asesoría de Mc Kinsey para América Latina se encuentran en Venezuela.

En las empresas analizadas, el hardware adquirido es completamente importado, mientras que el software es, en tres de los casos producido mayoritariamente en la misma empresa. Este ha sido elaborado a través de un personal especializado y formado a tal efecto en el exterior. Dos de los bancos consideran inconveniente dirigir esfuerzos en tal sentido, dada la gran oferta especializada que existe en el mercado y la velocidad con que se mueve la frontera tecnológica en la materia. Las empresas que sí lo hacen están de hecho garantizando el desarrollo de una capacidad innovativa interna que favorece la agilidad de respuesta a sus propios requerimientos.

Las razones aducidas para automatizar las operaciones administrativas fueron: a) aumentar la productividad; b) aumentar el control interno y c) acelerar la centralización y simplificación de las tareas; desde el punto de vista de los servicios: a) garantizar el servicio continuo; b) liberar tiempo de personal para las ventas y c) acelerar la descentralización de las ventas.

La masificación de la informatización en la banca tiene como principales manifestaciones: a) el establecimiento de un sistema de información en forma de red, la cual pretende propiciar la integración de todas las tareas que realiza la organización; b) la eliminación de las divisiones entre terminalistas y cajeros, dando paso a la desaparición del cajero convencional y al surgimiento de la figura integrada de cajero terminalista y c) el desarrollo de programas para la presentación de servicios automatizados directamente operables por los clientes.

En la actualidad, el número de operaciones automatizadas en la muestra estudiada oscila entre un 85 y un 90%, no percibiéndose en general desniveles drásticos entre los grados de informatización de los distintos departamentos.

Las dificultades aparecidas a lo largo del proceso de informatización han estado vinculadas a: a) problemas de asesoramiento, ya que se ha dado que las consultoras contratadas propongan sugerencias equivocadas; b) deficiencias gerenciales fuertes dentro de la organización muy verticalizadas; c) deficiencias del staff interno de sistemas y d) resistencia del personal gerencial a sustituir las formas tradicionales por sistemas automatizados. De acuerdo a la información recogida, la eficiencia de las inversiones en informática depende estrechamente de: a) las actitudes gerenciales hacia la tecnología; b) la cultura y estructura organizacional y c) la provisión de personal técnico capacitado.

Este último renglón ha constituido un grave problema en casi todos los casos, pues los gerentes de sistemas alegan no encontrar en el mercado de trabajo la cantidad y calidad de personal requerido, lo que explica que el personal de informática sea el mejor remunerado dentro de las instituciones estudiadas.

Los volúmenes de equipos adquiridos han dependido de la estrategia a largo plazo en cada caso. Por ejemplo, el banco más pequeño es el más automatizado, con 930 terminales cajeros y 1.150 terminales administrativos. Esto se explica por el hecho de que esta banca pretende reconquistar el liderazgo perdido.

Las ventajas atribuidas a la automatización fueron diversas: a) velocidad en el procesamiento de las transacciones: captura y corrección de errores, aligeramiento de los procesos administrativos, agilización de procedimientos y comunicaciones, controles estadísticos de variables, disminución del tiempo de respuesta al cliente; b) mayor garantía de confidencialidad, gracias a la posibilidad de transmitir información individualizada solo accesible con el manejo de ciertos códigos. c) agiliza-

ción y abaratamiento del proceso de descentralización; d) creación de nuevos y mejores servicios e integración de servicios distintos.

En cuanto al proceso de modernización de los equipos, existe un consenso en cuanto a que este es un proceso indetenible. A pesar del encarecimiento del capital como resultado de la devaluación del bolívar, las empresas tienen previsto la adquisición permanente de equipos computarizados. A este respecto uno de los gerentes entrevistados señaló: "La compra de tecnología representa la inversión más estable frente a una estrategia de simple expansión con costos operativos variables".

La inversión en el último año disminuyó con respecto a los años anteriores, producto de los inventarios adquiridos por la mayor parte de las instituciones financieras. En la actualidad se tiende a racionalizar stocks y además, mientras anteriormente algunos bancos cambiaban todo el parque de computadoras cada año para contar con los equipos más modernos, esto lo restringen ahora a las áreas de mayor relevancia.

Los cajeros automáticos (CA), se han venido expandiendo pero a ritmo variable; mientras que en un banco se pasó de 20 cajeros en el 87 a 50 en el 89, en otro pasaron en el primer lapso de 80 a 220. Uno de los bancos estudiados fue el primero en emplear, en el año 85, los C.A. en forma masiva; anteriormente otros Bancos los habían utilizado pero en forma muy restringida. Apoyado en una campaña publicitaria, la instalación de los C.A. provocó un crecimiento vertiginoso e inesperado, al punto que en pocos meses colapsó el sistema, produciéndose una fuga de clientes hacia otros bancos que comenzaban a implantarlo más eficientemente. Para resolver este problema se creó una empresa especializada con la idea de vender el servicio a otras entidades, pero esto al parecer no prosperó por el celo de la información.

Los beneficios que las empresas reportan haber obtenido con el uso de los C.A. pueden sintetizarse en las siguientes:

a) Favorecer el retiro de capital en pequeños montos, lo que se revierte para el Banco en un mayor volumen de depósitos con el cual operar.

b) Implican un notable incremento en el número de clientes y de transacciones.

c) Facilitan la extensión geográfica de la institución financiera, ya que para su instalación no se requiere cumplir con la engorrosa permiosología gubernamental que si exige la creación de una nueva sucursal.

## 2. *Las estrategias organizativas*

En los casos estudiados el proceso de modernización ha implicado la introducción de cambios en materia de informatización y de organización. Como se señaló al presentar las características generales del proceso de automatización a comienzos del ochenta, el sesgo organizativo fue concentrador y centralizador y el proceso no siempre ha sido fluido. Por ejemplo, todo parece indicar que la crisis interna por la cual atravesó una de las empresas estudiadas, estuvo muy vinculada a las pugnas entre quienes aspiraban mantener el estilo gerencial basado en criterios informales y los que pretendían modernizar la organización. En todos los casos persisten todavía muchas resistencias por parte del personal gerencial a aceptar un proceso de desconcentración de la toma de decisiones.

Los motivos que les conducen a impulsar los cambios pueden formar parte de estrategias expansivas graduales (en el caso de bancos líderes), o más drásticas por conquistar el liderazgo, o de estrategias ante crisis de funcionamiento. La profundización del proceso y su impacto no ha sido el mismo en todos los casos: en aquellos casos con puntos de partida más críticos y que programaron una estrategia de crecimiento, la actitud hacia el cambio organizativo ha sido más agresiva que en aquellas compañías con amplio dominio del mercado; en estas últimas los cambios ocurren más gradualmente y no suelen alcanzar la misma profundidad.

La orientación de los cambios se vincula con el tipo de asesoría. Una compañía consultora de carácter transnacional ha asesorado numerosos procesos de reorganización, facilitándoles el acceso temprano a nuevas técnicas organizativas y a la asimilación de criterios organizativos basados en la mejora de la productividad y la calidad del servicio. No obstante, este proceso tiende a homogeneizarse como resultado de la presión competitiva, exacerbada en la actualidad y según la cual las instituciones están siempre buscando ganar terreno unas frente a las otras.

En el marco de las nuevas orientaciones organizativas, la planificación estratégica, la descentralización y desconcentración de la organización, la creación de unidades colectivas para la toma de decisiones y una nueva cultura de ventas, son los instrumentos programados para el mediano y largo plazo. Ellos deben facilitar la prosecución de los nuevos objetivos, los cuales son definidos como los siguientes: a) elevación de la productividad; b) segmentación del mercado y concentración del mayor esfuerzo en cierto tipo de nichos, abandonando aquellos que re-

sulten improductivos; c) asegurar la capacidad de respuesta en materia de Recursos Humanos y de sistemas y d) transformar la cultura organizacional de "transaccional a ventas". Con estas medidas se espera contrarrestar la tendencia a la concentración bancaria, la cual perjudica a los bancos más pequeños.

En las instituciones financieras, comienzan a hacerse evidentes, entre el 86 y el 88, tres líneas estratégicas antes inexistentes o muy poco desarrolladas: en primer lugar la búsqueda de la participación del personal, comenzando por cristalizar en los altos niveles directivos. En segundo lugar, el desarrollo de la gerencia de mercadeo, dirigida a investigar servicios en el mercado nacional e internacional, a efectuar análisis de competencia, etc. En tercer lugar, el desarrollo del área de Recursos Humanos, para la implementación de una política de formación para mejorar la eficiencia y la productividad.

El siguiente plan estratégico trazado por uno de los bancos de la muestra para el período 86-90, da una imagen de los nuevos objetivos:

SEGMENTACION	DIFERENCIACION	EFICIENCIA
Definir un posicionamiento estratégico para cada segmento.	Productos con base a relación (ejecutivo) serán de precio negociable.	Ser líderes en costo.
Estructurar una organización orientada al cliente.	Productos por paquete serán de precio fijo. Las transacciones son un producto y tendrán precio de venta.	Ser líderes en automatización.

Además de las nuevas orientaciones estratégicas, el proceso de reorganización en la banca también se expresan en la reestructuración de las entidades bancarias. El primer ámbito puesto en práctica al respecto en los tres bancos estudiados —con diferentes estados de avance— es el proyecto "plataforma", dirigido a aumentar la promoción, venta y calidad de los servicios prestados. Este sistema pretende proporcionar al cliente un soporte informativo sobre las diferentes alternativas de inversión y préstamo que ofrece la entidad. El propósito central consiste en propiciar el "cross-selling", lo cual significa lograr que un cliente utilice más de un tipo de instrumento financiero, con el objetivo de: a) ampliar las transacciones que realiza el banco y b) "amarrar" al cliente, ya que quien hace un uso "múltiple" de la banca tiende a ser un cliente más estable, manteniendo y concentrando sus relaciones con la institución de modo mucho más activo y prolongado (se calcula que

cuando un cliente utiliza más de dos servicios, su retención es de un 90%).

El segundo aspecto de la reestructuración es una nueva especialización interna del conjunto de la entidad bancaria para la atención del cliente. Uno de los bancos presenta en la forma siguiente las actividades por área clave en cada agencia:

#### *Servicio de Plataforma*

- Apertura de cuentas: ahorro, corriente, plazo, tarjeta, etc.
- Atención a clientes agropecuarios.
- Atención a clientes corporativos.
- Atención a clientes personalizados.
- Atención a clientes comerciales.
- Atención a clientes para servicios de viajes, seguros, etc.

#### *Servicios de barra*

- Transacciones de cuenta corriente, ahorro, etc.
- Transacciones de cambio.
- Información sobre cuentas.

#### *Back office*

- Prueba.
- Contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Control y procesamiento: crédito, etc.

El tercer aspecto es el relativo a la redistribución del espacio físico. Ello consiste en la ampliación del espacio destinado al público (se establece como lo ideal el 70% del espacio a este fin), disminuyendo el correspondiente al personal de back office. Tal reducción es posible en la medida en que un número importante de funciones que anteriormente se realizaban en esta área pasan ahora al personal de la barra, es decir a los cajeros, cosa que retomaremos más adelante.

Un cuarto y último aspecto que implica la reestructuración es la especialización de las entidades de acuerdo al tipo de mercado. Anteriormente las agencias estaban estandarizadas según tamaño y función, independientemente del lugar en que estuviesen situadas. La tendencia actual es adaptar al volumen y necesidades de los clientes potenciales. Por ello la expansión de las agencias en los 80 no ha tenido el mismo

peso que tuvo en las estrategias de crecimiento en la década de los 70, aunque por lo general el aumento de las sucursales fue una expectativa vinculada a la automatización. Aunque la creación de una nueva sucursal no es solamente un problema de inversión y tecnología, sino que la Superintendencia de Bancos establece el cumplimiento de diversos y engorrosos permisos, en la actualidad se corresponde particularmente con el tipo de patrón de captación que tiene cada una de las instituciones, ya que aquellas cuya atención central es el gran público tiende a expandir más sus servicios. En cualquier caso, la tendencia actual pareciera ser disminuir el ritmo de expansión del número de agencias, racionalizando su tamaño por medio de un proceso de tipificación que las adecúe en cada circunstancia a las particularidades del mercado que se pretende atacar y atender más a la ampliación de los cajeros automáticos y los puntos de venta.

Si bien éstas son las tendencias y los proyectos principales, los procesos de reorganización apenas comienzan, encontrándose más avanzados en unos casos que en otros. La descentralización es relativa, pues suele abarcar las tareas ejecutivas, empezando por las operaciones rutinarias, pero se mantienen centralizados el análisis y la toma de decisiones relevantes.

### *3. El impacto de la informatización en el sector laboral*

El análisis del impacto en el sector laboral está centrado en los efectos del cambio tecnológico sobre el empleo, la organización del trabajo, la calificación, los salarios y finalmente la actitud del movimiento sindical.

#### *a) Empleo*

El empleo en los establecimientos financieros creció durante el período 81-87, en un 41,3%, tasa superior a la de la economía venezolana, donde lo hizo un 33,4%. Este crecimiento tuvo lugar independientemente de que en las entidades financieras del sector público hubo una reducción neta del 44,5% del personal y de que las tasas de crecimiento en todo el sector son negativas para los años 1985 y 1986. Pero a este momento siguió una fuerte recuperación; en efecto durante los años 87-89 se registra un índice de crecimiento del empleo importante, el cual coincide paradójicamente con el período de informatización intensiva. A partir de 1989 los indicadores fueron nuevamente

negativos, pero la tasa de desempleo en el sector, que alcanzó un 8%, fue inferior a la del resto de la economía que fue de un 10%.

La evolución del empleo en los casos estudiados ha sido:

	83	85	%	87	%	89	%
A	4.833	5.183	7,2	5.733	10,6	6.977	21,6
B	3.948	3.900	-1,2	4.500	15,3	5.915	31,4
C	4.900	5.000	2	4.554	-9	5.642	23,8

En dos de las entidades los comienzos de la automatización estuvieron vinculados a despidos masivos (400 empleados en A a finales del 83 y 1.000 en B a finales del 85). Tales despidos fueron resultado de dos tendencias que comienzan a emerger conjuntamente: por una parte la pérdida de vigencia de cierto tipo de cargos y el desarrollo de otros cualitativamente diferentes y por otra parte, la situación económica y el viraje organizativo el cual sirve también como excusa para conformar un grupo laboral más homogéneo, con una calificación más acorde con la informatización y más disciplinado. La disminución del número de empleados en los casos mencionados, no se refleja fielmente en la serie presentada porque paralelamente se contrató nuevo personal.

En líneas generales, las diferentes instituciones no han despedido personal como resultado de la incorporación de nuevos equipos; el camino que se ha seguido es el del reentrenamiento del personal existente y su transferencia hacia otras áreas.

Como se señalara, el empleo en el sector creció en la década de los ochenta como parte del proceso de expansión de las instituciones bancarias, produciéndose el mayor crecimiento entre el 87 y el 89. Sin embargo, la racionalización en el crecimiento del número de agencias es una política que todas las entidades están siguiendo tarde o temprano. Se comienza a seguir el criterio de crear oficinas de acuerdo a la demanda efectiva, buscando optimizar costos de operación de acuerdo a la demanda efectiva, buscando optimizar costos de operación de acuerdo a la potencialidad económica de la inversión y esto tendrá implicaciones sobre el empleo, pues en las zonas más deprimidas se adaptarán agencias más pequeñas.

Desde el momento en que no ha habido reducciones de personal, la evaluación de la incidencia de la informatización sobre el empleo es necesario evaluarla de manera general y en tal sentido se detectó que

la creación de nuevas agencias y el aumento en el volumen de transacciones no se corresponden con el crecimiento del empleo. Igualmente ocurre con la incorporación de los C.A., aunque de manera directa han significado la creación de nuevos puestos de trabajo para la atención rutinaria de las máquinas (alimentación de billetes, planillas, reparación de defectos, etc.). Otros nuevos puestos están representados por el personal que trabaja con terminales, es decir, los telecajeros.

En lo relativo a la estructura de sexos, forma parte de la política explícita de la gerencia bancaria ir colocando en los puestos más importantes de atención al público, mujeres de "buena presencia" y con capacidad para las relaciones públicas, en el entendido de que éstas suelen ser más aptas para la relación con los clientes y resultan más atractivas para éstos. Sin embargo, la participación femenina en el conjunto del sector no ha registrado variaciones en la última década. El sector financiero tiene una proporción considerablemente mayor de personal femenino que la que existe en el total de la economía, pues mientras para ésta el promedio de la década fue de 73% de hombres y 28 de mujeres, en el sector financiero la relación fue de 55% a 45%. Sin embargo, no se ha registrado en la década de los 80 un cambio en la proporción de los sexos en la fuerza de trabajo ocupada, tanto en el nivel general, como en el sector financiero.

#### b) *La organización del trabajo*

La automatización entendida como parte de la racionalización interna implicó una estandarización de las operaciones para las cuales no se requería de un personal cualitativamente diferente al anterior. En tal sentido, las consecuencias sobre el proceso de trabajo en las primeras fases de la automatización son similares a las observadas en la industria dentro de la racionalización tradicional del trabajo, por lo que podemos hablar de una "taylorización de la oficina": profundización de la separación entre el trabajo de ejecución y planificación, programación y control; mayor concentración en la dirección de la información concierne tanto al proceso como al comportamiento de los empleados, haciéndose posible un seguimiento estricto del cumplimiento individual del trabajo; banalización de las tareas por su estandarización y por la multiplicación de las tareas repetitivas; disminución del número de empleos y segmentación del mercado de trabajo.

Estos efectos, dichos muy someramente, han sido diagnosticados desde los comienzos de la automatización, pero en la actualidad surgen nuevos elementos a considerar. La singularidad de la tercera fase de

la automatización estriba en la introducción de nuevos conceptos organizativos, con lo cual algunas de estas consencuencias se modifican, como parte de una política de flexibilización. Dada la forma de usar el trabajo con las nuevas estrategias organizativas es posible hablar de neo-taylorismo, pero hay que aclarar de antemano que en Venezuela la reorganización del trabajo en el sector financiero no alcanza la profundidad de las experiencias que desde hace ya más de 15 años están siendo ensayadas en países desarrollados. En esta materia se observan variadas tendencias:

En lo relativo a la estructura organizativa mientras unas instituciones tienden a subdividirse otras buscan simplificarse y "achatarse". En uno de los casos estudiados la tendencia ha sido a aumentar el número de cargos y niveles, duplicándolos. La elevación de los niveles dentro de la estructura lo explican como mecanismo de respuesta a las expectativas de ascenso dentro de organizaciones con una alta rotación de personal. Sin embargo, esta no es la estrategia seguida por todos, pues en otro caso, en consonancia con el hincapie dado a la polivalencia del personal, se ha simplificado el número de cargos de 140 a 100 y el número de niveles de 13 a 6, es decir, muestra una tendencia más en correspondencia con la idea de flexibilizar la organización. Pero, paralelamente a la polivalencia del nuevo empleado se produce un tipo de gestión que mantiene la segmentación de la fuerza de trabajo siendo una de sus manifestaciones la creación de una nueva jerarquización dentro de cada cargo específico en un escalafón de tres niveles.

Es a través de la reorganización del trabajo que podemos apreciar los cambios más importantes producidos en el proceso de trabajo. En los tres casos estudiados, la tendencia ha sido hacia la reunificación de tareas, pero en dos de ellos ésta ha sido solamente de carácter horizontal, es decir tareas de una misma naturaleza tienden a concentrarse en un mismo puesto de trabajo, integrando así diferentes fases que antes se hacían separadamente.

Cuando no se producen cambios de carácter organizativo, las modificaciones en el proceso de trabajo de los cajeros como efecto de la informatización es más bien escaso, pues las tareas no cambian cuantitativamente: mientras antes se empleaba una máquina manual que necesitaba que el cajero sacara cuentas al final del día, en la actualidad un terminal en línea pasa automáticamente las cuentas a la central de procesamiento. Este hecho, unido a que anteriormente los cajeros debían permanecer en la oficina para realizar las correcciones de los errores cometidos, ha acortado la jornada de trabajo a 40 horas.

Las consecuencias son considerablemente mayores cuando se introduce la reorganización, pues la reunificación traspasa las tareas de un mismo nivel en lo tocante al personal de atención al público. Más allá de un alargamiento o unificación de tareas se produce su enriquecimiento al reunir funciones que antes eran realizadas por niveles distintos de personal. La figura que muestra este proceso de forma más evidente es la del "cajero integral". Con la reestructuración del espacio físico de las agencias se produce un proceso de reunificación, ya que la eliminación del personal de "back office" conlleva a transferir sus funciones a los cajeros conjuntamente con una capacidad de autonomía y de decisión mayor. El mismo cajero que recibe, certifica la operación, paga y tiene derecho a cancelar montos, por ejemplo hasta de Bs. 50.000 cosa que antes no pasaba de los 2.000 bolívares.

Pero el enriquecimiento del trabajo y el aumento de la capacidad de decisión involucra una carga suplementaria que hasta ahora no se ha visto remunerada. A pesar de haber acortado la jornada, los nuevos sistemas implican la intensificación del trabajo, garantizada, además, por los nuevos mecanismos de control.

Anteriormente vimos como uno de los objetivos explícitos de la automatización es mejorar el control interno. Cada banco tiene sus propias modalidades para ejercer el control del personal. Una de ellas, por ejemplo, realiza una supervisión directa de los cajeros a través de personas de la Compañía que actúan como clientes y cronometran el tiempo que se toman las transacciones en las taquillas. Pero, indudablemente, el seguimiento se ha facilitado particularmente a través de los nuevos equipos, los cuales permiten llevar cuenta tanto del volumen como de la calidad del servicio. Lo más adelantado a este respecto, dentro de lo que pudimos observar, fue un programa especialmente diseñado para medir la productividad del sistema; este software lleva un control tal de la actividad del cajero que si éste no realiza en un determinado lapso de tiempo ninguna transacción, una señal lo notifica a la gerencia.

En cuanto al personal intermedio, sus funciones parecieran perder relevancia con la creación de la figura del cajero integral, aunque no se hizo mención explícita de conflictos a estos niveles. Aparecen también otras dos nuevas figuras en casi todos los bancos a raíz del proyecto plataforma y cuyo objetivo es la venta de los servicios financieros: la del "representante de servicios financieros" y la del "ejecutivo de cuentas", las cuales derivan igualmente del cambio organizativo, más que de la simple automatización. Para ocupar estos nuevos cargos

se escogen candidatos entre los oficinistas o cajeros que han demostrado determinadas habilidades y se les imparte formación sobre el manejo de equipos informáticos, significado de los distintos instrumentos financieros, atención al público y procesamiento de quejas y reclamos. Estos cargos suponen un ascenso y un mayor salario con respecto al personal regular. La particularidad del "ejecutivo de cuentas", es que se especializa por tipo de industrias. En lo que se refiere a empleados a tiempo parcial, no ha sido practicado hasta ahora por ninguna de las entidades analizadas, a pesar de haber estado en sus planes en el pasado.

Por último, a pesar de que la participación desde la base forma parte de las nuevas tendencias organizativas que respaldan los cambios a nivel mundial, solamente una empresa ha tenido experiencias al respecto. Desde finales del 88 dicho banco comenzó a experimentar con los círculos de calidad, conjuntamente con la constitución del departamento de productividad. De acuerdo a quienes fungen como facilitadores, las sugerencias provenientes de los círculos han reportado ahorros por más de dos millones de bolívares. Sin embargo también reconocen que son pocos los gerentes que los avalan, lo que ha impedido hasta ahora generalizar la experiencia piloto.

La estrategia de polivalencia y mayor participación a nivel de la organización del trabajo está en plena correspondencia con la estrategia organizativa general de los bancos que es su conversión hacia banca múltiple, en la cual se integran todos los servicios. En tal sentido se observa que en la banca está cobrando fuerza el paradigma de la flexibilización.

### c) *Calificación y promoción*

Los mayores esfuerzos en entrenamiento han sido dirigidos hacia el área gerencial a partir del nivel de jefes de servicio hacia arriba en la escala. Internamente se han dictado diferentes tipos de cursos para lo cual se han contratado expertos ya sea del exterior o de las compañías proveedoras o consultoras (IBM o Mc Kensey). Parte importante de la formación gerencial se ha hecho fuera de la empresa, bien sea a través de cursos en el extranjero (particularmente en EUA) o a través de Instituciones como el IESA (Instituto de Altos Estudios en Administración) o la Superintendencia de Bancos. Aun cuando ha habido contratación de nuevo personal gerencial en todos los casos, lo fundamental ha sido el reentrenamiento.

El énfasis en la formación de los niveles superiores se fundamenta en la consideración de que la productividad depende básicamente de

la gerencia; en esta perspectiva, al no ser importante el potencial incremento de la productividad en los niveles más bajos de la organización, la formación tampoco lo es tanto. El entrenamiento de estos últimos es un problema que las entidades tratan de resolver por su propia cuenta. La formación externa es sumamente deficiente, queja por lo demás común también al sector industrial. El INCE (Instituto de Capacitación Educativa) es un organismo obsoleto cuya formación sigue haciéndose básicamente con equipos mecánicos y que no satisface los requerimientos de las instituciones financieras o industriales.

Ante la eterna disyuntiva de si la automatización descalifica o no, es necesario diferenciar de principio la estrategia organizativa que acompaña los cambios. En la primera fase de la automatización el esfuerzo en formación fue en todos los casos más bien restringido y puntual. Las micro-computadoras, por ejemplo, fueron inicialmente subutilizadas empleándose fundamentalmente como procesadoras de palabras. Solamente los técnicos recibieron una formación para aprovechar su enorme versatilidad. En tal sentido, el personal secretarial no requirió un entrenamiento particular sino que su conocimiento se restringió a lo indispensable.

En la nueva óptica, cuando se impulsa una política de reorganización, se espera que el personal empleado sea capaz de optimizar el uso de los nuevos equipos computarizados, por lo que a sus conocimientos básicos, se le añaden otros, como por ejemplo el manejo de bases de datos. En tales condiciones, la tendencia es a elevar los niveles de calificación exigidos para la contratación del personal, lo cual está vinculado al crecimiento de la oferta en el mercado de trabajo. En el conjunto del sector financiero, en la actualidad, para aspirar a cualquier nivel, se requiere tener al menos el bachillerato completo, exigencia que en un caso abarca hasta los mensajeros. La selección se ha hecho más sofisticada gracias a la informática, computarizándose una parte importante del proceso. Así mismo, el entrenamiento inicial tiende a reforzarse, llegándose a dictar cursos de "inducción" que en algunos casos alcanzan cuatro meses. La parte más importante del entrenamiento va dirigida a los cajeros, para lo cual se le concede gran relevancia, aparte del manejo adecuado de los terminales, a su función de intermediarios entre el banco y el público. Es decir, se enfatiza lo relativo a la atención al cliente y al conocimiento de los productos del banco. Se podría decir que dentro de la orientación de la empresa hacia afuera, hacia el usuario, este segmento del personal pasa a tener una posición privilegiada respecto al resto.

La relación entre calificación y ascenso no está claramente determinada, pero en general las posibilidades de promoción son muy restringidas. Por ejemplo, el cajero o el oficinista pueden aspirar hasta el nivel del jefe de servicio (empleado-supervisor-jefe de servicio o sección). En las organizaciones muy jerarquizadas las posibilidades de ascenso son aparentemente mayores que en las que han tendido o horizontalizarse pero aunque tienen mayor número de niveles a los cuales es posible acceder, el techo representado por una determinada capacidad de decisión y de salario, es bastante similar. El banco que ha disminuido los niveles ha buscado sustituir el aliciente de la promoción, por otras vías alternas, tales como la integración, el reconocimiento, la calificación constante. Sin embargo, ésta última no se refleja necesariamente en el sueldo.

En los únicos casos donde parece haber surgido una nueva posibilidad de ascenso es en los representantes de servicios financieros y en los ejecutivos de cuenta. Estos disponen de planes de carrera más amplios debido al carácter estratégico que se les asigna para la captación de clientes, pudiendo aspirar ascender hasta el nivel del sub-gerentes.

#### d) *Salarios*

Los salarios de los empleados del sector bancario en Venezuela se caracterizan por sus bajos niveles. Por lo general el salario básico de los niveles inferiores de la escala se eleva sobre el salario mínimo sólo en un 10 o 20%, aunque tales salarios sean superiores al resto del sector moderno de la economía, ya que en éste predomina el salario obrero. Las condiciones salariales se han visto medianamente compensadas por cláusulas socio-económicas que contemplan ventajas que no aparecen en otros tipos de contratos (jubilación, seguro de vida, hospitalización, cirugía y maternidad, subsidio familiar, pagos por utilidades, planes de vivienda, etc.).

La política salarial permite detectar, si se puede reconocer una gestión destinada a segmentar la mano de obra empleada. En el sector bancario venezolano, las diferencias salariales entre unos empleados y otros se expresan, en primer lugar, por el salario básico fijado de acuerdo al cargo ocupado y dentro de un mismo cargo, por escalafones (ejemplo cajero I, II o III). En segundo lugar, por el tiempo en la empresa (salario de enganche y salario regular). En tercer lugar por la evaluación individual la cual toma en cuenta criterios tales como "rendimiento, eficacia, responsabilidad y desarrollo". Hasta época reciente, ésta dependencia en todos los casos de la opinión del supervisor, mientras que

en la actualidad, teóricamente, depende de criterios "más objetivos" derivados de la posibilidad de control que ofrece la propia informatización.

En los cargos administrativos, trabajar o no con máquinas computarizadas no implica una reclasificación, por lo que no se refleja en el salario. Sin embargo, este hecho tiene en la práctica también un rol segmentador entre los empleados, ya que se les asignan estos equipos a los empleados mejor evaluados. En los cargos de cajero si implica una reclasificación, pasando a ser "terminalista" o "cajero terminalista". En la actualidad el cargo de cajero queda solamente para el principiante, estando los restantes bajo una misma denominación.

A continuación presentamos un cuadro para ofrecer una imagen de la evolución de los salarios básicos (los estipulados por vía de la contratación colectiva) en la década de los 80, correspondiente a una de las empresas estudiadas. La discusión de los contratos se produce cada tres años pero no fue posible obtener el contrato de 1986. Para poder relacionar la evolución en la parte superior del cuadro se presenta el crecimiento del salario mínimo.

	AÑOS				
	1980	1983	%	1989	%
Salario mínimo	900	900	—	2613	190
<b>CARGOS</b>					
Cobrador	1200	1400	16,6	2800	100
Oicínista I	1200	1400	16,6	2800	100
Oficinista II	1450	1650	16,6	3100	87
Secretaria I	1450	1650	16,6	3100	87
Secretaria II	1750	1950	16,6	3400	74,3
Terminalista	1500	1650	10	3100	87,8
Cajero I	1300	1800	38,4	3400	88,8
Cajero II	2100	2300	16	desaparece	
Cajero terminalista I	no existe	1950	—	3700	89,7
Cajero terminalista II	no existe	2400	—	4200	75
Cajero terminalista III	no existe	no existe	—	4600	—
Operador máquina 775	1450	1650	16	3100	87,8
Transcriptor CMC	1500	2100	40	3500	66,6
Oficinista de prueba	1600	1750	10	3400	94,2
Archivista	1200	1400	16	2800	100

Como se puede observar, la adjudicación de terminales representó una mínima mejoría con respecto al cajero convencional (año 83: cajero II: 2300, cajero terminalista II: 2400).

El crecimiento en la década de los salarios básicos para el conjunto de los cargos presentados fue 127%, pero si tomamos como referencia solamente el salario mínimo, su crecimiento fue de 190% en el período.

do. Mientras en 1980, el sueldo de un oficinista representaba 47% por encima del salario mínimo, en 1989, pasó a ser solamente un 12,8%. Igualmente ocurre en el caso del cajero, cuyo salario representaba en el año 80, 88% por encima del salario mínimo, mientras en el 89 sólo un 52%. Si a esto se suma el deterioro del poder adquisitivo de los salarios (calculado en un 29% entre 1981 y 1988), es más que evidente el empeoramiento de las condiciones de vida del empleado bancario. Relacionar la evolución del costo de la mano de obra con el proceso de cambio tecnológico tiene la dificultad adicional que durante la década se produjeron diversos aumentos de salarios por vía gubernamental, los cuales oscilaron entre 30 y 20% del sueldo mensual en una escala progresiva.

Las diferencias salariales entre unos bancos y otros son escasas, independientemente que no existe una contratación nacional sino que son contratos por empresa. Por ejemplo entre los tres bancos estudiados, uno tenía en 1987 la mejor remuneración por cargos, pero otro contaba con el mayor número de cláusulas y las mejores condiciones socio-económicas, por lo que en términos de paquete total, las condiciones son similares.

Por otra parte, la posibilidad que los incrementos en la productividad, resultantes del uso de los nuevos equipos, se reflejen en la distribución de las utilidades, no es algo automático. Aunque la ley contempla la obligatoriedad por parte de la empresa de dar a conocer los balances para la repartición de las utilidades (10%) los sindicatos, a causa de la desconfianza en tales balances, han instituido una asignación fija de acuerdo a un determinado número de salarios mensuales, la cual alcanza en el sector bancario tres o cuatro meses y, en casos excepcionales, cinco meses.

Otras vías de remuneración se dan con carácter de premio o incentivos a la constancia. Todos los contratos colectivos contienen cláusulas, no comunes en otros sectores, a través de las cuales se premia a los trabajadores que han permanecido más de un cierto tiempo en la empresa, debido a la alta rotación del empleado bancario. Por ejemplo, en un caso, los trabajadores con más de 15 años de servicio en la empresa (y mayores de 45 años para los hombres y de 40 para las mujeres), tienen derecho a recibir prestaciones dobles en el caso de retiro voluntario<sup>6</sup>. Esto mismo existe en otra de las empresas para aquellos con más de 30 años de servicio, pero paralelamente existen aumentos

6. En Venezuela solamente se le pagan prestaciones dobles a los trabajadores despedidos por causa injustificada.

anuales por antigüedad; la rotación es tan alta en los cajeros, que aquellos con más de seis meses de trabajo reciben un premio equivalente a casi un mes de salario, lo que se incrementa por cada seis meses consecutivos, mientras que en otros casos se otorgan premios importantes por cada 5 años. Por último, uno de los bancos tiene contemplado el establecimiento de incentivos a la productividad pero ello no está todavía estipulado.

e) *El movimiento sindical bancario y el cambio tecnológico*

En Venezuela existen dos federaciones sindicales nacionales que agrupan a los sindicatos de la banca, la más grande de ellas dividida internamente en dos fracciones, con dos presidentes de la misma fuerza política (AD). Uno de tales presidentes fue expulsado recientemente de dicho partido por estar incurso en corrupción a través del cobro de una figura denominada "costas" la cual constituye el pago que la empresa otorga al sindicato para garantizar "la paz laboral".

No todos los sindicatos de la banca comercial están afiliados a alguna de estas dos centrales y concretamente ninguno de la muestra estudiada lo está. En cambio, si están afiliados todos los sindicatos pertenecientes a la banca del Estado, que es el sector más sindicalizado en su conjunto.

El movimiento sindical bancario no se ha caracterizado por su nivel de combatividad pero si ha tenido la oportunidad de demostrar su fuerza. Esto ocurrió en el año 89 cuando se pretendió instituir la jornada de trabajo corrido, con almuerzo por turnos. Aunque se demostró en una experiencia de varios meses que desde el punto de vista de la comunidad (por el tráfico, por la posibilidad de acceder a la banca fuera de horas laborales, etc.) éste era el horario más conveniente, los empleados bancarios se opusieron por el trastorno que significaba para su vida diaria, particularmente para el personal femenino dadas sus responsabilidades familiares y finalmente lograron imponer su posición. Fuera de este conflicto no ha habido ninguno de mayor trascendencia.

Los dirigentes sindicales nacionales consideran a los sindicatos de las empresas seleccionadas como sindicatos patronales, en la medida en que tienden a aceptar las proposiciones provenientes del sector patronal. Sin embargo, hay que acotar que la mayor central sindical nacional se ha opuesto al establecimiento de la contratación colectiva en una empresa de seguros donde tiene participación mayoritaria.

Existen importantes diferencias contractuales entre las entidades financieras del Estado, con sindicatos fuertes y las privadas, aunque parte

importante de ellas son las relativas a las cláusulas sindicales. Por ejemplo, en un banco del Estado, el contrato colectivo cuenta con 69 cláusulas, un número muy superior a las de los casos estudiados (unas 52 promedio) de las cuales, 10 son relativas al sindicato. En estos casos la empresa se compromete a pagar al sindicato regional y al nacional una determinada cantidad mensual, a concederle viáticos a los dirigentes sindicales en ocasión de viajes, permisos para asistir a conferencias u otras actividades sindicales, etc.

También se observan diferencias en las cláusulas relativas a los trabajadores, como por ejemplo entrega de bonos especiales y una mejor cobertura social. Pero lo más interesante a nuestros efectos es que las centrales sindicales se han ocupado del problema tecnológico, cosa que no se encuentra en los otros casos. Un banco del Estado tiene contemplada una cláusula que versa así:

“Nuevas tecnologías: Cuando el Banco decida incorporar nuevas tecnologías dará prioridad a sus trabajadores para que por medio de cursos se capaciten a los fines de incorporarlos a las innovaciones”.

La importancia de esta cláusula es que a través de ella el movimiento sindical está buscando garantizar tanto la permanencia y reciclaje del personal afectado como una formación acorde con los nuevos requerimientos, en aras de dominar el nuevo proceso de trabajo.

Otra Banca estatal toca el problema en forma más indirecta:

“Condiciones de trabajo: El Banco conviene y se compromete en crear un Comité de Seguridad Industrial el cual supervisará e inspeccionará mensualmente las condiciones de trabajo de los trabajadores. Este Comité estará integrado por dos representantes de la empresa y dos del sindicato y las evaluaciones se harán a nivel industrial, de higiene, social, *tecnológico* y administrativo”.

Este caso, a pesar de hacer apenas una referencia al problema, constituye un gran avance frente al desconocimiento que suele privar en la contratación colectiva, no solamente en el sector financiero sino en todos los sectores. Además, a través de tal Comité (cuya constitución es de carácter obligatorio por Ley) se propició la realización de un informe sobre los efectos de las nuevas tecnologías de información sobre los trabajadores.

El movimiento sindical bancario, como se puede deducir de las cláusulas mencionadas, no se ha opuesto a la introducción de los nuevos equipos, como si ha ocurrido —quizás el único caso— en el sector gráfico, cuya lucha tiene ya varios años. Aparte del convencimiento de que es un proceso indetenible, “parte del progreso”, no había hasta época

muy reciente conciencia de las implicaciones que aquellos podían tener sobre los trabajadores. Mientras que en los países desarrollados la preocupación tiene más de una década, en nuestro país no es sino hace tres años que la Confederación Nacional de Trabajadores (CTV) comenzó a manifestar y en forma aún muy vaga su preocupación sobre el asunto. En esta materia, el sector bancario es de los pocos que ha colocado dentro de sus reivindicaciones exigencias relativas a los equipos computarizados.

Pero en los casos de nuestra muestra ello aún no se ha plasmado en ninguna exigencia específica. Los sindicalistas muestran su preocupación, pero no parecen ver en ello un problema central al cual abocarse. En general, excepto en lo referente a la regulación de la carga de trabajo, la organización del trabajo no ha constituido una preocupación propia del movimiento sindical venezolano sino que ha sido tradicionalmente considerada un área de la competencia gerencial; tal desinterés ha favorecido la puesta en marcha de fórmulas de reorganización que no son las más convenientes para los trabajadores involucrados.

#### *A modo de conclusión*

El sector financiero venezolano ha experimentado importantes cambios en las últimas dos décadas con motivo de los ciclos de expansión y decrecimiento del ingreso petrolero. Ello lo ha llevado a afrontar su modernización, primero como respuesta a la erosión de su imagen de eficiencia y más tarde como resultado de las políticas gubernamentales a nivel macroeconómico. Dentro del empresariado financiero venezolano ha ido cobrando fuerza la idea de que la modernización de las entidades bancarias es una necesidad insoslayable para mantenerse en un ambiente cada vez más competido; como parte de ello, dicha modernización está comenzando a ser entendida como un proceso en el cual la informatización juega un papel facilitador de primer orden, pero dentro de una nueva estrategia en la cual lo organizativo y lo tecnológico están entrelazados.

El hecho que se estén produciendo estos cambios en la mentalidad tradicional no es azaroso, ni está restringido al sector financiero, sino que está inscrito dentro del nuevo sentido común que se está imponiendo a nivel mundial en todas las áreas: el nuevo paradigma tecno-organizativo supone que la optimización de las nuevas tecnologías requiere de una organización tan flexible y versátil como ellas mismas. En el caso bancario venezolano la informatización ha significado, entonces, también una reorganización, la cual toca las diferentes instancias ge-

renciales y en menor medida —al menos hasta los momentos— la organización del trabajo. En este último nivel la mejor expresión de los cambios se resume en la redefinición de tareas sufridas por los cajeros; al rediseñarse los flujos de información en las entidades ha disminuido la importancia de las actividades de soporte, fortaleciéndose el acceso a la información y la capacidad de decisión de éstos.

Sin embargo, si bien es cierto que la gerencia financiera venezolana está asumiendo de manera general los nuevos postulados organizativos, no es menos cierto que los está adaptando a sus propios estilos tradicionales: en la búsqueda de la flexibilidad prevalecen aquellas vías que mejor garanticen el mantenimiento del control por parte de la jerarquía y la menor erogación de recursos, fenómeno por lo demás, bastante similar al que ocurre en el sector industrial. La particularidad en este caso es que las organizaciones financieras son aún más verticales y las prácticas autoritarias más pronunciadas. Ciertamente, para cumplir algunos de los requisitos para mejorar la eficiencia interna, como bajar los índices de rotación de personal, serán necesarias medidas que verdaderamente incentiven a los involucrados y ello supone invertir en la mejor garantía del mantenimiento del control por parte de la jerarquía var sus posibilidades de carrera. Pero la disposición de la gerencia a conceder tales beneficios dependerá, más que nada de la presión del medio externo.

El análisis de la introducción de equipos automatizados en las diferentes empresas permite observar mejores condiciones y posibilidades en aquellos casos en que éstos vinieron acompañados de prácticas gerenciales más abiertas y participativas, en las cuales la calificación del personal es una condición para la elevación de la productividad global. El quid del asunto está en identificar los nuevos problemas que surgen con la puesta en práctica de tales principios, así como de los límites que ellos en sí mismos ofrecen.

Uno de tales problemas es que la falta de identificación como clase del empleado bancario cobra renovada importancia dentro de las nuevas prácticas organizativas, pues lo hace más susceptible a la manipulación a través de las políticas de integración e identificación con la empresa. Otro problema es la limitada extensión y alcance de la formación. No todos los puestos de trabajo dentro de la entidad bancaria son susceptibles de recalificación; persisten tareas elementales aún más simplificadas gracias a la informatización, que quedan en manos de los niveles más bajos de la escala y que corren el riesgo de ver profundizado el abismo respecto a los cargos reclasificados. Son estos puestos,

aun cuando todavía no se haya hecho, los que muy probablemente habrán de pagar el mayor costo de la flexibilización, pues son los más vulnerables a formas de contratación "atípicas" y por ende, inestables.

Por su parte, los cargos que han sido objeto de la reorganización tendrán también que afrontar nuevos problemas. Algunos contratos establecen explícitamente que al empleado no se le asignarán tareas distintas a las estipuladas en la descripción de su cargo, lo cual ha sido una de las grandes constantes en la lucha sindical en todos los sectores como mecanismo para controlar la intensificación del trabajo. Los cambios organizativos que introducen la flexibilización del puesto hacen inoperante esta norma pues dejan desguarnecido al trabajador cuando se produce en la práctica la reunificación o rotación de tareas. En la banca estatal, tal vez por la misma oposición sindical, este tipo de cambios aún no ha comenzado a experimentarse, pero se pudo ver el alcance que están teniendo en la banca privada. La actitud de los sindicatos locales es más bien pasiva, aceptando la iniciativa patronal en la materia, sobre todo cuando ésta plantea como objetivo el enriquecimiento del trabajo y la calificación del personal. Lo que parece derivarse con más nitidez es un gran desconocimiento de sus implicaciones, así como de cuales son los mecanismos correctivos que habría que introducir para preservar el interés laboral. En tal sentido, en términos de los efectos sobre el proceso de trabajo, lo más relevante es la intensificación de las cargas de trabajo y este parece ser el problema fundamental en el nuevo perfil del trabajador bancario, tanto por vía de los cambios técnicos como de los organizativos.

Conviene finalmente, hacer algunas conjeturas sobre las implicaciones más globales que puede tener la reestructuración del sistema financiero sobre los cambios en curso. La cual parece apuntar a profundizar los cambios ya iniciados. Los posibles impactos pueden resumirse en:

- La evolución hacia la banca múltiple, la cual ya se ha iniciado por medio de agencias especializadas conectadas entre sí, fortalece la integración de servicios y de las cuentas de los clientes, por lo cual se fortalecerán las demandas de servicios informáticos eficientes y permitirá ofrecer paquetes integrados.
- La apertura a la banca extranjera no pareciera apuntar a su entrada masiva para competir directamente en toda la gama de servicios que hoy ofrece la banca comercial; más bien pareciera que su acción estará más orientada a servicios de inversión especializada. No obstante, al posibilitarse la compra o fusión, es claro que la apertura conducirá a mayor competencia, lo que seguirá

presionando hacia la eficiencia en los servicios ofrecidos. Esto requerirá probablemente una reorientación de los servicios de mercadeo, lo que podrá fortalecer tendencias ya anotadas sobre la profesionalización de esta área y su papel como entrada a la jerarquía gerencial.

- La racionalización de la banca pública y su marcha hacia convertirse solamente en banca de segundo piso (banca de desarrollo) posiblemente generará una demanda adicional de servicios de inversión especializada, lo que incidirá en la misma corriente de profesionalización indicada en el punto anterior.

Desde la perspectiva laboral, esta orientación de los procesos apunta en dos líneas perjudiciales para sus intereses: en primer lugar, la privatización de la banca estatal afectará seriamente al sindicalismo más combativo del sector, el cual, mal que bien, ha significado un marco de referencia para las otras entidades. En segundo lugar, de mantenerse las tendencias actuales de movilidad vertical interna, el fortalecimiento del área de mercadeo y el surgimiento de nuevas funciones vinculadas a ésta, no pareciera redundar en beneficio del empleado bancario, sino apuntar hacia la conformación de dos capas: una proveniente de los servicios de mercadeo o de funciones financieras que serán quienes gozarán de la profesionalización de la carrera bancaria y otra capa conformada por los rangos técnicos y de empleados que, aunque con diferentes márgenes entre sí, tendrán muy limitadas posibilidades de re-clasificación profesional. Demás está decir, que todo esto tendrá mucho que ver con la estrategia que asuma el movimiento sindical, el cual cuenta a su favor con que el sector bancario ha ingresado en una nueva fase expansiva.