aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Los trabajadores y el trabajo en la crisis

"ASPECTOS SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL BANCO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE 1990-2000".

LIC. ESTEBAN IGLESIAS

Becario de Conicet. Facultad de Cs. Políticas y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Riobamba 250 bis. CP: 2000. E-mail: tatiglesias@arnet.com.ar

I. INTRODUCCIÓN

En la década de los ´90, en Argentina, se implementaron reformas estatales – privatizaciones, descentralización, reestructuración dentro de la órbita estatal, etc. – que se iniciaron en el orden nacional y, posteriormente, se fueron implementando en el orden provincial. En lo que respecta al sector bancario, el Banco de Santa Fe constituye el primer banco gestionado por una provincia que posibilita la incorporación de capital privado en su paquete accionario hacia 1991. Esto, hacia comienzos de los ´90, constituía un suceso inédito en una Argentina que comenzaba sus reformas y que, recién hacia mediados de esta década, privatizaría la mayoría de las entidades bancarias provinciales.

De esta manera, la privatización del Banco de la Provincia de Santa Fe constituye el primer intento serio y sistemático de transformar la banca pública en la República Argentina. La reestructuración de la entidad fue un proceso político lento y conflictivo[1] que se desarrolló en dos etapas; desde 1990 a 1996 de privatización parcial y; desde 1996 a 2000 de privatización total. Cabe destacar que entre ambos períodos existió una continuidad de políticas de transformación de organización del trabajo en la empresa que se expresa en los aspectos técnicos, tecnológicos y sociales de la organización de las mismas.

En este trabajo, nos proponemos determinar el carácter de las transformaciones en los aspectos sociales de la organización del trabajo de la empresa, concretamente, en el

[1] Los aspectos políticos de la privatización se encuentra desarrollado en Esteban Iglesias; "Estrategias Sindicales y organización del trabajo. El caso de los trabajadores bancarios en la provincia de Santa Fe 1990-2000"; en Fernández, Arturo (comp.), "Sindicatos, Crisis y después", Buenos Aires, Ed. Biebel, 2002..

conjunto de relaciones contractuales y el tipo de organización del salario que la caracterizó desde 1990 hasta el 2000.

En Argentina, 1990 constituyó un año que presentó particular interés debido a las transformaciones que el gobierno nacional le imprimió a las relaciones laborales. En el Banco de Santa Fe, estas políticas de orden nacional tuvieron incidencia pero con determinadas particularidades. Así, en el período de privatización parcial perdieron la estabilidad laboral las personas que ocupaban cargos jerárquicos de la entidad y, luego, desde 1998 en adelante, se vislumbra una coexistencia de modalidades contractuales. De este modo, los empleados que decidieron continuar en la Institución desde la privatización lo hicieron rigiéndose por la Convención Colectiva de Trabajo, mientras que los que ingresaron lo hicieron bajo la Ley de Contrato de Trabajo. Las diferencias en las condiciones de ingreso, de permanencia y la forma en que se compone el salario propia de cada ley implican, de alguna forma, dos modos de pararse frente a la situación laboral; mientras que la primera representa una época histórica con predominio de pleno empleo y con estabilidad en el puesto de trabajo la segunda se enmarca en situaciones de desempleo masivo y estructural con un predominio de prácticas precarias de contratación.

II. CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Los modos de pensar las reestructuraciones empresarias en la década del ´90 han sido revisados teóricamente. Hasta ese momento se habían pergeñado dos tipos de soluciones a la crisis del taylorismo-fordismo de mediados de los ´70, por un lado, lo que se denominó el "modelo japonés" y, por el otro, las "nuevas tecnologías informatizadas". Lo cierto es que estas dos respuestas mostraron a comienzos de la década del ´90 signos de debilidad sobre todo cuando la economía se orientó hacia lo que Zarifian denominó una "producción industrial de servicio", entendida como una "producción que incorpora, en sus tecnologías, en su organización social y en sus objetivos de eficiencia, principios semejantes a los que se desarrollaron en la industria, aplicándolos, modificándolos y adaptándolos, a la producción de servicio"[2]. En este contexto, las reestructuraciones empresarias comen-

[2] Philipe Zarifian; "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio", Ponencia COPPE/UFRJ, 24 agosto de 1998, pág. 10.

zaron plantearse desde una perspectiva sistémica, es decir, considerando a la empresa como un todo interrelacionado. De este modo, la empresa sería producto de una combinación entre aspectos organizativos, tecnológicos y sociales. Esta forma de concebir la organización del trabajo de las empresas ha sido desarrollada por De la Garza Toledo, Zarifian, Mertens, Linhart, Neffa, Jessop, Novick, etc. En este trabajo seguimos la conceptualización de Marta Novick quien plantea que la categoría refiere a un "... conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante"[3]. Así, el aspecto organizacional refiere al tamaño de la empresa; la división organizacional; el tipo de estructura territorial; la relación entre las unidades que la componen; la dimensión de las líneas jerárquicas; etc. El aspecto tecnológico se vincula con la formación de círculos de calidad, la forma de trabajo con las nuevas tecnologías, etc. Y, por último, el aspecto social se caracteriza por el conjunto legal que regula la organización del trabajo así como la gestión de la fuerza del trabajo; la gestión del recurso humano; la forma de gobierno de la empresa; la constitución de categorías profesionales de los empleados; los mecanismos remunerativos y adicionales; las formas de promoción profesional; etc.

En el presente trabajo caracterizamos parcialmente la dimensión social del concepto de organización del trabajo ya que analizaremos las relaciones contractuales y la composición del salario. Para ello, también nos parece importante interpretarlo en los términos que sugiere la conceptualización sobre la flexibilidad laboral. Enrique de la Garza Toledo observa que este concepto reconoce tres orígenes teóricos: la teoría neoclásica de la economía política, el postfordismo y las modernas teorías gerenciales de la organización de la empresa.

En primer lugar, de la teoría neoclásica vendría la idea de flexibilidad del mercado de trabajo, entendida como la eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado

[3] Marta Novick; "La transformación de la organización del trabajo", en **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, comp. Enrique de la Garza Toledo, Ed. Fondo de Cultura Económica,

se encarguen de la asignación de valor del factor trabajo en cuanto a su precio y empleo. De aquí surgiría el aspecto de flexibilidad como mercado de fuerza de trabajo. El punto de partida teórico de este aspecto habría que buscarlo en Walras. En segundo lugar se ubica al postfordismo, en el cual se incluyen corrientes como el regulacionismo (Boyer, Coriat), la especialización flexible (Piore y Sabel) y el neoschumpeterianismo (Freeman). Y, en tercer lugar, se consideran las "nuevas teorías gerenciales" de la organización de la empresa, que privilegian el análisis del proceso productivo. Estas teorías han tomado cuerpo en formas concretas de organización del trabajo que se denominan toyotistas, sintetizadas en los conceptos de calidad total y justo a tiempo[4].

En este trabajo, nos parece pertinente enfocar las transformaciones en las relaciones contractuales y composición del salario bajo la fuente conceptual de la economía política neoclásica. Esto se funda en que desde la década del ´90 se ha desarrollado un proceso donde las fuerzas del mercado son las encargadas de asignarle valor a la fuerza de trabajo.

En lo que respecta a las **consideraciones metodológicas**, entendemos que el estudio del Banco de la Provincia de Santa Fe constituye un caso testigo dado que es el primer intento serio y sistemático de reformar la banca pública gestionada por los Estados provinciales en la República Argentina.

Las técnicas de análisis utilizadas para el estudio de las transformaciones en las relaciones contractuales de los empleados y la composición del salario de los mismos, fueron el análisis documental y entrevista a informantes claves. De este modo, consultamos documentación que fue elaborada tanto por el propio banco como por otras instituciones.

Es de destacar que para el período de privatización parcial existe abundante documentación que fue elaborado por la empresa y también por distintos organismos del gobierno provincial, sin embargo, no sucedió lo mismo para el período de privatización total.

México, México, 2000, pág. 126.

[4] Enrique de la Garza Toledo; "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000, pág. 152 y ss.

Si bien para ambas etapas utilizamos la técnica de entrevista a informantes claves, ésta cobró mayor relevancia en la última etapa ya que fue preciso caracterizar una serie de situaciones individuales que no estaban contempladas en el marco legal. Los criterios de selección de los informantes claves se relacionaron con el proceso particular que nos interesó estudiar, es por esto que consultamos a agentes que integran o integraron las áreas "Liquidación de sueldos" y "Recursos Humanos" de la empresa.

III. LAS RELACIONES CONTRACTUALES ANTES DE 1990

El conjunto de situaciones que caracterizaba a las relaciones laborales en Argentina tenía un **carácter colectivo**. Esto era expresado en la modalidad de negociación que practicaban empresarios y trabajadores respecto de las condiciones de trabajo, particularmente las condiciones de contratación de la mano de obra y la composición de su salario. En este sentido, los trabajadores tenían una representación sindical de dimensión nacional y, junto con el empresariado, un ámbito de actuación que no les era propio: el Ministerio de Trabajo del Gobierno nacional. De este modo, y a instancias de las paritarias, empresariado y representantes de los trabajadores se sentaban a discutir en el ámbito del Estado. Por lo tanto, las condiciones de trabajo que posteriormente regirían en las empresas eran fruto de una negociación que no tenía a la empresa como ámbito privilegiado. Años más tarde la tendencia se revertiría ocasionando un movimiento histórico inverso donde el carácter de la negociación sería individual, privado y tendría como ámbito privilegiado a la empresa. Por otra parte, también tenía vigencia un derecho laboral muy significativo para los trabajadores: el de la **estabilidad laboral**.

En esta etapa, el conjunto legal que regulaba las relaciones contractuales de los trabajadores constituía una situación global de seguridad en el plano social[5]. Esta situación global de seguridad, para el trabajador bancario, estaba regulada por la **Convención Colectiva de Trabajo Nro. 18/75** celebrada hacia 1975 entre el sindicato nacional y bancos nacionales, provinciales y privados. Este convenio tenía incumbencia sobre todos los trabaja-

[5] Güy Standing en Eduardo Sguiglia, "La Flexibilidad Laboral", Ed. Fundación Ebert, Argentina, 1991.

dores del sector bancario a escala nacional y tenía como ámbito de aplicación el Ministerio de Trabajo.

En la provincia de Santa Fe, en 1983, se sancionó el **Estatuto del personal bancario no jerárquico** que modificó el Convenio Colectivo del Personal Bancario incorporándole derechos laborales y sociales. Esta Ley tuvo vigencia hasta la ley que privatiza totalmente la entidad en 1996. Así, el personal del Banco Provincial de Santa Fe tenía derecho a la estabilidad laboral y vivienda propia, como así también al escalafón de sueldos que regía para los empleados bancarios del país a partir de la promulgación de dicha ley. En esta ley se exceptuaban: miembros del directorio; personal contratado; las personas que prestan servicios al banco por cuenta de terceros y personal supernumerario y reemplazante.

Respecto de las medidas disciplinarias en los contratos laborales, constituyen causa de medidas disciplinarias, suspensión o cesantía de los empleados: enjuiciamiento criminal del empleado; condena judicial por delitos comunes; inasistencias reiteradas sin el debido justificativo; embargos reiterados en los sueldos sin debido justificativo; desobediencia grave y reiterada a las instrucciones recibidas, para ser declarado cesante un empleado, en todos los casos, se formará un sumario con las pruebas pertinentes, con traslado al interesado.

IV. TRANSFORMACIONES EN LAS RELACIONES CONTRACTUALES EN LA PRIVATIZACIÓN PARCIAL 1990-1995

Las políticas de reestructuración implementadas en el Banco Provincial de Santa Fe estuvieron influenciadas por los precedentes que sentaron las políticas originadas en el gobierno nacional, particularmente, en el primer y segundo gobierno justicialista de la etapa democrática.

IV. 1. LA REFORMA LABORAL EN EL ORDEN NACIONAL

En Argentina, desde la asunción de Carlos Menem en 1989, el gobierno ha mostrado interés en fundar sobre nuevas bases las formas de organizar técnica y social del trabajo.

Ocurre que las iniciativas legales que modificaron las relaciones laborales colocaron un particular acento en la transformación de las relaciones contractuales, las cuales se orientaban hacia la disminución de los costos de contratación de la mano de obra.

Las reformas laborales impulsadas por el gobierno justicialista desde 1989 formaban parte de los cambios globales de su política en ámbitos económicos, sociales y culturales. Entre las iniciativas más relevantes se encuentran la Ley de Emergencia Económica, Ley de Reforma del Estado, privatizaciones, decretos desregulatorios de la economía, etc. Esta serie de instrumentos echan por tierra el conjunto de relaciones sociales que habían surgido al calor de las políticas keynesianas[6].

La **Ley Nacional de Empleo,** promulgada en diciembre de 1991, coloca el acento en las modalidades de contratación temporaria. La legalización de dichas modalidades contractuales contradecía las modalidades relacionadas por décadas con la estabilidad laboral.

En 1999, con el recambio gubernamental, Fernando de la Rua impulsó políticas continuistas en lo laboral. De esta manera, logró promulgar la Ley de Reforma Laboral a comienzos del año 2000. La misma introducía dos modificaciones relevantes; por un lado, a partir de los dos años de su promulgación dejaba de tener vigencia la ultra-actividad del contrato de trabajo y, por el otro, se postulaba que un contrato celebrado en ámbitos inferiores al orden nacional prevalecería sobre éste. Esto implicaba que a partir del año 2002 se convocaba a paritarias entre empleadores y representantes sindicales para convenir y determinar nuevas pautas salariales y condiciones de trabajo. Esto no se implementó.

En Argentina, los gobiernos de la década del ´90 centraron su preocupación en la reducción de los costos de la mano de obra mediante la legalización de diversas modalidades temporarias de contratación. De esta manera, los mecanismos flexibilizadores que se introdujeron y se han intentado introducir no devienen de una modernización de los procesos productivos sino de la intención de reducir los costos de la mano de obra en el mercado de trabajo. La extensión de la jornada laboral de 8 a 12 horas, la eliminación del pago de las indemnizaciones y la movilidad horaria son algunos de los ejemplos.

IV. 2. LAS TRANSFORMACIONES EN EL ORDEN PROVINCIAL

La Ley de Emergencia Económica y las políticas de Reforma del Estado promovidas en el ámbito nacional incidieron en el diseño y la implementación de políticas en la provincia de Santa Fe.

En 1990, con la sanción de la ley provincial 10.582, se introdujeron modificaciones sustanciales en la anterior Carta Orgánica del Banco Provincial (Ley Nro. 9613). De este modo, se posibilitó la incorporación de capital privado hasta un 49% del paquete accionario, lo cual ocasionó modificaciones en la estructura y denominación jurídica de la entidad. También, se modificaron la composición del directorio; las relaciones financieras con el gobierno provincial; se orientó la entidad hacia nuevos negocios bancarios; y se implementaron políticas de reducción de personal como el retiro voluntario, la reubicación de personal y la disponibilidad pasiva.

Respecto de las relaciones contractuales de la mano de obra, se produjo la pérdida de la estabilidad laboral en los empleados jerárquicos y superiores. Esto sería el primer antecedente concreto de una situación que luego intentaría extenderse a todos los trabajadores del Banco de Santa Fe.

IV.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPOSICIÓN DEL SALARIO

Las características de la composición del salario se mantuvieron durante el período de privatización parcial, de modo que, en este caso, el lapso temporal se extiende hasta julio 1998, año en que asumen los nuevos propietarios.

Para diferentes ramas de la carrera del empleado bancario, la composición del salario sigue la misma lógica, inclusive se ha buscado para las categorías profesionales que componen las ramas de maestranza, electrotécnica y mayordomía un cálculo comparable y equiparable a los de la administrativa.

---

[6] Ricardo Falcón; "Políticas neoliberales y respuestas sindicales (1989-1992)", en MORENO, Omar (comp.), "Desafíos para el sindicalismo en la Argentina", Ed. Fundación Friedrich Ebert y

IV. 2. 1. 1. RAMA ADMINISTRATIVA

En la rama administrativa, la composición del salario de los cargos jerárquicos - presidente del directorio, vice-presidente, gerente, vice-gerente, jefe departamental, jefe de oficina, jefe de sección, etc.- poseía las siguientes características: sobre el salario del cargo de auxiliar inicial se multiplicaba un coeficiente determinado y se le agregaba un porcentual también sobre el monto inicial en concepto de dedicación funcional. En la Convención Colectiva de Trabajo figuraba un coeficiente que fue modificado en el banco de Santa Fe fruto de una negociación entre el directorio de la entidad y la parte sindical. De este modo, el directorio se expidió mediante una resolución que significó una mejora salarial para el personal del banco. Respecto de esto, la Convención Colectiva plantea que el coeficiente para gerente general es de 6,25% del salario inicial, del subgerente general, es del 5,76% del salario inicial, del gerente departamental, es 5,11% del salario inicial, etc.; mientras que en el Banco de Santa Fe los coefecientes eran 7,32%, 6,44% y 6,10% respectivamente. Cabe aclarar que esto sucedía con la totalidad de los cargos jerárquicos.

Los cargos no jerárquicos de la rama administrativa contemplaban la siguiente composición del salario: el monto salarial de la categoría de auxiliar inicial se multiplicaba por un coeficiente vinculado a la antigüedad del empleado y, de acuerdo a cada caso, un monto denominado "adicional" - que es un porcentual - por dedicación funcional. En este caso, ocurrió lo mismo que con los cargos jerárquicos; el coeficiente es mayor que el previsto por la Convención colectiva debido a la negociación entre el directorio del banco y el sindicato. De esta manera, el coeficiente varía del año 1 al 14 de antigüedad de forma anual y, luego, con los siguientes intervalos, de 15 a 19 años, de 20 a 24 años, de 25 a 29 años, de 30 a 34 años y de 35 en adelante. En cuanto a la variación del coeficiente, la Convención planteaba que para un empleado administrativo con cargo de auxiliar con una antigüedad de 20 años el coeficiente era de 1,74%, para un empleado con 30 años de antigüedad era de 2,07%; mientras que en el Banco de Santa Fe los coeficientes con la misma antigüedad eran de 2,15% y 2,25% respectivamente.

En cuanto a los montos "adicionales" ocurrían diversas situaciones. El primer paso antes de ocupar un cargo jerárquico en la rama administrativa era el cargo de firma autori-

---

Legasa, Buenos Aires, 1993.

zada y por ello se recibía un adicional que era del 30% del salario de auxiliar inicial. En este caso, el empleado con cargo de auxiliar podía firmar documentación. Si bien era un cargo de baja responsabilidad era necesario dado que existía mucha documentación que requería de dos firmas; la de un jerárquico y la de un auxiliar con firma autorizada. Era una función muy utilizada en las sucursales.

La Convención Colectiva también contemplaba un adicional en concepto de Tareas Especiales. Este estaba destinado a los auxiliares que cumplían labores de secretariado requeridas por el directorio, la gerencia general y distintas gerencias de área como, por ejemplo, la administrativa y la comercial. Este adicional implicaba una diferenciación vinculada al manejo de información confidencial que esta función requería.

Para los empleados que cumplen la función de cajero, se preveía un adicional por dicha función: el 15% para el recibidor, el 20% para el mixto y el 25% para el pagador respecto del monto salarial del cargo de auxiliar inicial; también en el concepto de falla de caja era del 20% al recibidor, 30% al mixto, 40% al pagador y 60% al encargado de moneda extranjera.

Además la Convención Colectiva estableció adicionales por Zona Desfavorable, en el territorio de la provincia de Santa Fe era del 20% del monto de auxiliar inicial. Por otro lado, se fijó un adicional por traslado a Casa Buenos Aires que era del 30%. Este se vinculaba con un acuerdo entre el directorio y el sindicato con el objetivo de compensar los desfasajes de los costos de vida - alquiler de vivienda, alimento, transporte, etc. - entre la provincia de Santa Fe y Buenos Aires.

Por último, existían adicionales en concepto de Porta Valores y Operadores de Máquina de Contabilidad. El primero se vinculaba con el reconocimiento de un monto adicional debido a lo que significaba una tarea de riesgo; y, el segundo, con el proceso de informatización de la entidad. Así, en la década del ´80 comenzaban a aparecer las computadoras, que en esa época eran máquinas muy sofisticadas por lo que requerían conocimientos específicos y la persona que las operara tenía que realizar cursos de capacitación para ello.

IV. 2. 1. 2. RAMAS DE MAESTRANZA, ELECTROTÉCNICA Y MAYORDOMÍA.

Las características de la composición del salario de estas ramas eran muy similares a las de la rama administrativa. Sin embargo, como no estaban directamente vinculadas con el negocio bancario existía una correspondencia entre las diferentes categorías profesionales de estas ramas y un equivalente salarial con la de la rama administrativa. Por ejemplo, de la rama de Maestranza el Capataz Gral. tiene el salario equivalente del 2do. Jefe de oficina 3ra. categoría

De esta forma y de acuerdo a la ley de Convención Colectiva, la composición del salario en estas ramas partía de la equiparación con un cargo de la carrera administrativa, se le multiplicaba un coeficiente - también mayor que el de la ley nacional - que se correspondía con la antigüedad del empleado y, de acuerdo al caso, se percibía un adicional en concepto de dedicación funcional.

En cuanto a la carrera de mayordomía existían adicionales en concepto de Ordenanza encargado y Sub-Ordenanza encargado y, en la carrera de maestranza, percibía adicional el cargo de Oficial de Maestranza y Medio Oficial de Maestranza.

V. RELACIONES CONTRACTUALES DESDE 1998

En 1996, la ley 11.373 dispuso la privatización total del Banco de Santa Fe y constituyó la piedra basal sobre la que se erigió la nueva organización del trabajo en la empresa. En términos generales, dicha Ley tuvo como objetivo autorizar al Estado provincial a disponer de los mecanismos necesarios para la adjudicación de la entidad a un nuevo dueño y a reestructurarla en lo referente a la cantidad de empleados y la vigencia o no de derechos sociales y laborales. Respecto de esto último, interesa destacar que en la entidad se produjo una modificación profunda: **los nuevos empleados no tendrían estabilidad laboral.** De este modo, los empleados que ingresen a la entidad lo harán bajo el marco regulatorio que establece la Ley de Contrato de trabajo. Este cambio normativo posibilita el despido del trabajador sin justificativo, instalando las características de un empleo no estable.

V.1. TRANSFORMACIONES EN LA COMPOSICIÓN DEL SALARIO

La Ley de Contrato de Trabajo ocasionó transformaciones sustanciales en la relación de los empleados con la institución crediticia, el nuevo marco legal implicó para el personal ingresante que la política salarial y su negociación pierda su carácter colectivo y público y se transforme en algo de carácter individual y privado. Desde 1998 la negociación salarial es cara a cara entre las partes interesadas: la empresa y el empleado. En este año ingresaron al banco cerca de 1000 empleados nuevos con los cuales, en términos generales, se negoció el salario individualmente. Para muchos, éste fue su primer empleo con lo que la posibilidad de negociación se transformó en una comunicación de cuál sería su monto salarial en el caso de que acepte ingresar a la institución. No sucedió lo mismo con los que ocuparon cargos jerárquicos y que poseían otra trayectoria profesional y experiencia.

Por otra parte, la privacidad de la negociación constituye una consecuencia derivada de que la negociación haya adquirido un carácter individual. En este sentido, en el Banco de Santa Fe hoy no existe un mecanismo unívoco ni público de la forma de estipular los salarios. De esta manera, los empleados no saben cuál es el monto salarial de su compañero de trabajo, algo que antes podía deducirse de acuerdo a la categoría laboral y la antigüedad del empleado. Por ejemplo, dos empleados que cumplen la misma función en el mismo lugar de trabajo pueden ganar montos salariales diferentes. Lo mismo sucede con empleados que cumplen función similar y se encuentran uno en una sucursal y el otro en la Casa Central del banco. De esta forma, estas dos personas no tienen forma de saber cuáles son los criterios que integran la composición del salario en la institución.

Los criterios que rigen la composición del salario en el Banco de Santa Fe desde la privatización total son fijados por su directorio; éste es quien determina la política de salarios para la empresa. Para esto, se vale de las proyecciones que realiza el área de Economía y Finanzas del banco. De esta manera, la gerencia de Recursos Humanos posee, entre sus funciones, la de diseñar el presupuesto salarial para cada casa, sucursal, agencia, etc. Sin embargo, los criterios que intervienen en el diseño de los presupuestos no son unívocos y se pueden vincular con la importancia de las sucursales o agencias, la rentabilidad y productividad proyectada para cada una de estas o, también, de acuerdo a una decisión estratégica de competir en tal o cual plaza del mercado.

De esta manera, puede ocurrir que el área de Recursos Humanos no necesariamente asigne el mismo presupuesto salarial a dos sucursales con características similares. Este cambio de decisión puede fundarse en una política del directorio de la empresa, cuyo objetivo sea incentivar a una de las sucursales a competir con mayor agresión en un determinado lugar.

De acuerdo con estas transformaciones, la composición del salario para los empleados que ingresaron en este período cambió sustancialmente. El concepto de antigüedad se ha dejado de lado y se realiza una aplicación restringida del concepto de "adicionales". En este sentido, los "adicionales" dejaron de ser un componente estructural en el salario, dejaron de ser un porcentual para constituir un monto fijo. Hoy, en el Banco, se encuentran adicionales por función cajero, falla de caja, atención de cajeros automáticos, guardería, etc., y son montos fijos establecidos por el directorio de la empresa.

Así, la composición del salario en el Banco de Santa Fe se determina de la siguiente manera: existe un salario mínimo estipulado por la Ley de Contrato de Trabajo y lo restante es una proporción del salario vinculado a la responsabilidad del cargo y la función que desempeña el empleado del Banco. El resultado es un "salario conformado"[7]. De este modo, el salario está integrado por un menor número de ítems, ocasionando también una desagregación menor del mismo. Antes de la privatización total, la creación de los ítems era un recurso que se compadecía con la rigidez de la estructura salarial y, también, una manera de paliar la inflación económica.

En el nuevo escenario, se destaca que no todos los gerentes de área poseen el mismo salario, la misma que dos empleados que desempeñen una función similar. La composición del salario ha ganado flexibilidad dando lugar a la emergencia de diferencias salariales entre cargos que antes eran equiparables.

Esta es una situación novedosa para la totalidad de los empleados del Banco, ya sea para los antiguos como para los nuevos. Sin lugar a dudas, esta coexistencia de modalidades contractuales constituye un rasgo particular en esta empresa. Como se ha mencionado, en el marco regulatorio de los viejos empleados se le asigna primacía a la antigüedad y a

los "adicionales" en la composición salarial. Por el contrario, en el de los nuevos empleados pesa la responsabilidad por la labor realizada. Tal coexistencia de relaciones contractuales implica un sinnúmero heterogéneo de situaciones que, de conjunto, implican dos concepciones del trabajo.

V. 1. 1. SITUACIONES DE INCREMENTO SALARIAL

Al interior de la empresa, para cada sucursal, como se ha comentado, existe un presupuesto salarial anual proyectado al inicio de cada año, y los gerentes de cada área tienen que manejarse con esas pautas presupuestarias. De acuerdo a la pauta presupuestaria, el gerente es el encargado de elevar los pedidos de incremento salarial para los empleados que tiene a su cargo. El mecanismo que se sigue consiste en solicitar el incremento salarial para determinado empleado a la gerencia de Recursos Humanos. La misma, estudia la solicitud teniendo en cuenta, en primera instancia, si el aumento se encuadra en el presupuesto salarial proyectado y, en segundo lugar, la trayectoria del empleado en la institución basándose en las evaluaciones de desempeño anuales. En caso de resultar satisfactorio el análisis, la documentación se eleva al directorio, quien tiene la facultad de tomar este tipo de decisión. En caso de que el empleado no haya obtenido buenos resultados en las evaluaciones de desempeño, se le comunica al gerente que inició el pedido que faltan fundamentos para la solicitud. Acorde a lo descripto, no existe un mecanismo público que evite la arbitrariedad en la posibilidad de incremento salarial. Es una disputa de argumentos contra argumentos.

Por otra parte, cabe señalar que la competencia entre empleados se da en torno a la obtención de determinados puestos de trabajo y no por los incrementos salariales. Esto es de destacar porque en el período en que el Estado gestionaba la institución, para acceder a ascensos profesionales era el criterio de "antigüedad" el que poseía un peso decisivo y definitorio –aunque también existía el criterio "idoneidad" que calificaba el desempeño laboral. Un empleado con mayor capacidad tenía el mismo salario que todos los empleados del Banco con su misma categoría y antigüedad en la institución.

Como se observa, al interior de la empresa sobresale la diversidad y arbitrariedad en los criterios de incremento salarial, en el sentido de que existe un marco que le otorga pri-

[7] Esta fue la denominación utilizada por un informante clave de la institución.

macía a las valoraciones subjetivas. De acuerdo a esto, la relación con el jefe se convierte en un factor condicionante.

En otro orden de cosas, existen otras posibilidades de incrementos salariales vinculadas a gestiones de orden nacional que se impongan sobre el ámbito empresarial. Esto puede ocurrir por una decisión política del gobierno nacional o, también, fruto de una negociación entre el directorio de la institución y los representantes sindicales. Estas dos instancias sólo se plantean como escenario posible pero no como una política recurrente.

V. 1. 2. PREMIOS SALARIALES

El premio salarial es una figura novedosa que aparece con la privatización total del Banco. Antes de este período, existían gratificaciones que no contemplaban como criterio para premiar el desempeño efectivo del empleado sino que estaba ligado a cuestiones disciplinarias: asistencia, puntualidad, porcentaje de días pedidos por enfermedad, etc.

Actualmente, al premio adquiere diversos modos, por ejemplo, cuando se realiza la evaluación de desempeño de los empleados o en el caso de que la empresa obtenga ganancias en el balance anual. La característica principal del premio es que tiene un carácter puntual y se percibe una vez al año. Por esta razón no se lo incorpora al salario y se genera una boleta separada en tal concepto específico de premio.

V. 1. 3. TIEMPO DE LA JORNADA DE TRABAJO Y HORAS EXTRAS

El tiempo de la jornada de trabajo en la entidad no sufrió cambios importantes a lo largo de este proceso; sin embargo, se registraron transformaciones en el ritmo de trabajo, sobre todo cuando se aceleró la velocidad de las operaciones en el negocio bancario.

A lo largo de todo el período, la jornada de trabajo tuvo la duración de 7 hs y 30 minutos, con 45 minutos para el almuerzo. En el período que va desde 1990 a 1998, donde la institución se encontraba en una situación de privatización parcial, no se implementaban políticas debido a que en todo momento la institución “estaba por venderse”. Así, durante estos años en el Banco faltaron políticas que orienten el negocio bancario y la labor de sus

empleados, por lo que el trabajo se realizaba a un ritmo calmo. También es cierto que el avance tecnológico no exigía, hasta 1996 vertiginosidad en las operaciones administrativas o comerciales.

Al efectuarse la privatización completa, desde 1998, se renueva completamente el paquete informático de la entidad y, por otra parte, la posibilidad de trabajo en tiempo real del negocio bancario aceleró el ritmo de trabajo. De esta manera, la operatoria comercial terminó arrastrando a las tareas administrativas incrementando su velocidad.

En relación con esto, comienza a cobrar relevancia la problemática de las horas extras en los empleados administrativos sin cargos jerárquicos. Desde 1993 y 1994 en adelante, el aumento del desempleo en tanto situación de largo plazo y el riego de perder el trabajo actúan como factor condicionante para la demanda de pago de horas extras para el empleado. En este sentido, para el empleado bancario constituye una situación compleja, desde la privatización total del Banco, dejar trabajo pendiente y retirarse. Si bien es cierto que se encuadra en la legalidad el reconocimiento de las horas extras, el temor a la pérdida del puesto de trabajo hace que, de alguna manera, se resigne este derecho laboral. En el Banco no existe la política de compensación horaria, es decir, el empleado no puede retirarse antes por haber trabajado más horas un día determinado. En última instancia, la institución paga las horas extras pero la gestión de esto es ardua. Por último, hacemos notar que en la entidad existen determinados objetivos que deben cumplirse diariamente, debido a que el cúmulo de operaciones bancarias ha ido en aumento. Esto ha arrastrado naturalmente a lo administrativo y, por lo tanto, si un empleado no va cumpliendo sucesivamente con este tipo de pautas su puesto de trabajo se pone en tela de juicio. También es importante considerar que el cierre de operaciones y la conciliación diaria de cuentas no permiten diferir el trabajo.

VI. CONCLUSIONES

La reestructuración del Banco de la Provincia de Santa Fe se hizo bajo la forma de privatización. La misma se prolongó durante 10 años debido a los conflictos políticos que traía aparejada. A lo largo de este proceso la empresa transformó integralmente su organi-

zación del trabajo y de los aspectos técnicos, tecnológicos y sociales, este último jugó un papel decisivo en lo que respecta a la gestión de la mano de obra.

Durante el período de privatización parcial, las relaciones contractuales tenían un carácter colectivo y la negociación se hacía entre representantes; los empresarios por su respectiva Cámara y los empleados por su sindicato. Esto dio lugar a una situación novedosa para la época: las condiciones de trabajo se negociaban fuera de la empresa. La característica principal de las relaciones en el trabajo era la estabilidad en el puesto y, en la composición del salario, la antigüedad.

Con la privatización total de la empresa, este escenario cambia radicalmente. La negociación adquiere un carácter particular porque los que negocian son los jefes con los empleados cara a cara, lo cual determina una situación decisiva para el análisis de la organización del trabajo: el estudio de los lugares propios de trabajo. A los empleados que ingresaron en esta etapa, se los tomó bajo la Ley de Contrato de Trabajo, instalando la posibilidad de despido injustificado y el "rendimiento" en la composición del salario. La antigüedad se dejó de lado y comenzó a regir el "salario conformado", es decir, un monto inicial más un monto variable en concepto de responsabilidad en el cargo. De esta forma, a los empleados es posible agregarles cualquier monto. Este nuevo marco regulatorio de la fuerza de trabajo promueve un cuadro general de arbitrariedad hacia el empleado y, por otra parte, un conjunto de situaciones heterogéneas de composición del salario. Los empleados no saben cuánto gana su compañero de trabajo.

Estas dos situaciones, la de estabilidad y la de incertidumbre y competencia laboral, coexisten hoy en el Banco de Santa Fe. Estas dos maneras de entender el trabajo han expuesto a la empresa a tensiones y de ambas no se ha originado algo nuevo, especialmente porque la empresa recién este año está logrando implementar políticas de desarrollo del recurso humano.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Falcón, Ricardo; "Políticas neoliberales y respuestas sindicales (1989-1992)", en MORENO, Omar (comp.), "Desafíos para el sindicalismo en la Argentina", Ed. Fundación Friedrich Ebert y Legasa, Buenos Aires, 1993.

- Fernández, Arturo; "Flexibilidad laboral y crisis del sindicalismo", Ed. Espacio, Buenos Aires, 1997.
- Iglesias, Esteban; "Estrategias Sindicales y organización del trabajo. El caso de los trabajadores bancarios en la provincia de Santa Fe 1990-2000"; en FERNÁNDEZ, Arturo (comp.), "Sindicatos, Crisis y después", Buenos Aires, Ed. Biebel, 2002.
- Jessop, Bob; "Crisis del Estado de Bienestar: hacia una nueva teoría del Estado y sus consecuencias sociales", Ed. Siglo del Hombre, Bogotá, 1999.
- Linhart, Daniele; "La modernización de las empresas", Ed. Asociación Trabajo y Sociedad/Piette del Conicet, Buenos Aires, 1997.

----------; "La visión francesa de la evolución del trabajo y la empresa", Sociología del trabajo Nro. 2., Ed. Piette, Buenos Aires, 1995.

- Mertens, Leonard; "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos". Ed. OIT. Polform / Cinterform, Montevideo, 1997.
- Neffa, Julio; "Proceso de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina", Ed. Humanitas, Argentina, 1987.

----------; "Modos de Regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina", Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1998.

- Novick, Marta; "La transformación de la organización del trabajo", en **"Tratado latinoamericano de sociología del trabajo"**, comp. Enrique de la Garza Toledo, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, México, 2000.

----------; "La educación superior técnica no universitaria: problemáticas, dimensiones y tendencias", en **Demanda de Técnicos terciarios en un contexto de transformación de los modelos productivos**, Ed. Nuevas Tendencias, Buenos Aires, 1999.

- Toledo de la Garza, Enrique; "Las Teorías sobre la reestructuración productiva en América Latina", en **"Tratado latinoamericano de sociología del trabajo"**, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

----------; "La flexibilidad del trabajo en América Latina", en **"Tratado latinoamericano de sociología del trabajo"**, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

- Zarifian, Philippe; "Productividad, mutaciones del trabajo y lógicas de servicio", en **Trabajo y empresa: entre dos siglos,** comp. Cecilia Montero, Mario Alburquerque y Jaime Ensigna, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1999.

----------; "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio", Ponencia COPPE/UFRJ, Brasil, 24 agosto de 1998.