



**BANCOMER: REPRIVATIZACIÓN  
DE LA BANCA Y FLEXIBILIZACIÓN  
DE LAS RELACIONES LABORALES**



**JOSÉ ALFONSO BOUZAS ORTIZ**



**COLECCIÓN: LA ESTRUCTURA ECONÓMICA  
Y SOCIAL DE MÉXICO**



**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS**

**BANCOMER:  
REPRIVATIZACIÓN DE LA BANCA  
Y FLEXIBILIZACIÓN DE LAS  
RELACIONES LABORALES**

**José Alfonso Bouzas Ortiz**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. José Sarukhán Kérmez

*Rector*

Dr. Jaime Martuscelli Quintana

*Secretario General*

Dr. Humberto Muñoz García

*Coordinador de Humanidades*

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Dra. Alicia Girón González

*Directora*

Lic. Bernardo Olmedo Carranza

*Secretario Académico*

Lic. Roberto Guerra Milligan

*Secretario Técnico*

María Dolores de la Peña

*Jefa del Departamento de Ediciones*

Edición al cuidado de Josefina Anaya

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Primera edición: 1996

Derechos reservados conforme a la ley

Impreso y hecho en México

*Printed and made in Mexico*

ISBN 968-36-4906-8

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN, <i>por</i> ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO	7
INTRODUCCIÓN	11
1. IMPORTANCIA DEL TEMA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	13
2. MARCO TEÓRICO	24
3. ANÁLISIS DEL SECTOR BANCARIO Y UBICACIÓN DE BANCOMER EN EL SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO	45
4. REPERCUSIONES LABORALES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN EL SECTOR BANCARIO	68
5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES LABORALES EN BANCOMER	79
6. SÍNTESIS TEMÁTICA DE LAS ENTREVISTAS	94
7. EVALUACIÓN DE LA FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN BANCOMER	115
8. LA OPORTUNIDAD DE UN PRIMER BALANCE	151
BIBLIOGRAFÍA	163



## PRESENTACIÓN

Los estudios acerca de la flexibilidad del trabajo se iniciaron en México desde hace diez años y a la fecha se han acumulado investigaciones empíricas y reflexiones teóricas de importancia. Asimismo, la flexibilización de los contratos colectivos ha avanzado en las grandes empresas. Nos atreveríamos a decir que, junto a los temas tradicionales del salario y el empleo, el tema de la flexibilidad del trabajo ocupó un lugar central en la última década en México como eje de la transformación de las relaciones laborales y fuente de numerosos conflictos obrero-patronales. Aunque la Ley Federal del Trabajo no ha sido flexibilizada todavía (1995), los reclamos empresariales son frecuentes desde 1989 en este sentido.

Una vez pasadas las primeras impresiones acerca de la flexibilización del trabajo en los ochenta, que algunos regulacionistas mexicanos presentaron como el nuevo modo de regulación que sustituiría al fordista, y la alarma sindical que sólo vio en la flexibilidad ataques a conquistas ganadas, es posible plantear problemas más finos que no aparecían en esa época. En primer término, la necesidad de distinguir entre una flexibilidad "toyotista" de otra neoliberal. En los dos casos se trata de hacer un uso y ajustes en la fuerza de trabajo de acuerdo con las necesidades de la producción, además de poner el salario en función de la productividad; pero la primera debe interpretarse como una derivación de la doctrina de la Calidad Total y el Justo a Tiempo y la segunda de las teorías neoliberales económicas.

La doctrina de la Calidad Total y el Justo a Tiempo supone que el éxito productivo no es resultado de la simple combinatoria y la optimización de costos, sino de manera importante del tipo de relaciones en los procesos de trabajo y las culturas laborales. Es decir, desde estas doctrinas podríamos hablar del rescate de los principios de consenso, colaboración, valores y tradiciones culturales. La reducción de costos es una consecuencia del convencimiento, la cooperación y la participación de los trabajadores. En esta medida, no todo tipo de flexibilidad es coherente con los objetivos del consenso y la moral productivas.

Cabe esperar que la flexibilidad numérica (ajuste rápido del número de trabajadores) sea contraria a las nociones de lealtad, participación y consenso. Un exceso de flexibilidad en el salario, o si toma una forma muy individualista, puede ser contraproducente, porque el componente moral lo vuelve puramente calculador, "racional", diría la economía neoclásica (en Japón no existen los bonos por desempeño individual). Una flexibilidad funcional (movilidad interna, multitareas) incoherente se convierte también en un llenado mecánico de tiempos muertos. Es decir, en una concepción "toyotista" la flexibilidad tiene un papel importante, pero también reconoce límites que si se traspasan pueden volverse en contra de los objetivos de aumentar la productividad y la calidad.

En cambio, la flexibilidad neoliberal —o neoliberalismo de fábrica, como lo llamó Consuelo Iranzo— no destaca el componente social ni moral del proceso de trabajo y pone el acento en los costos de producción, en particular de la mano de obra; aquí las restricciones son entendidas como aquellas que "impiden que los factores de la producción lleguen al punto de equilibrio"; aunque sabemos que más bien la idea es "dejar hacer" a la gerencia con la fuerza de trabajo del Banco, en cuanto a su número, las tareas y los salarios.

Este tipo de flexibilidad debe llamarse con mayor propiedad desregulación y tiene fundamentos diferentes de los de la "toyotista". Se trata de la vieja propuesta neoclásica de construir una función de producción en términos de costos y buscar su optimización; con mercados fluctuantes puede ser interpretada como una función dinámica del mercado que va moviendo supuestamente su punto de equilibrio, si no intervinieran factores exógenos que son vistos ahora como rigideces.

La mayor parte de las propuestas empresariales de modificación

de la Ley Federal del Trabajo obedecen más a la concepción de flexibilidad como desregulación que como consenso.

La flexibilidad como consenso y participación puede traducirse en una mayor intensidad del trabajo, pero esto no es estrictamente necesario, al menos desde el punto de vista teórico, porque con nueva tecnología y/o nueva forma de organización del trabajo, junto con la flexibilidad, puede aumentarse la productividad sin necesariamente incrementarse el desgaste de la fuerza de trabajo.

En cambio, la flexibilidad neoliberal implica inseguridad en el empleo, mayor desgaste de la fuerza de trabajo e incertidumbre en los ingresos de los trabajadores. La teoría simplista detrás de esta forma de flexibilidad supone acertadamente que permitirá reducir costos, pero a la vez cree que con ello aumentará la productividad, lo cual no es estrictamente necesario. Seguramente esta flexibilidad será interpretada por los trabajadores (que no son sólo un costo) como imposición autoritaria, provocará falta de apego a la empresa y conflictos obrero-patronales diversos. Todo esto puede obrar en contra de la productividad a pesar de la reducción de costos.

El problema que yace tras la discusión anterior es que la relación entre productividad y flexibilidad no es tan clara. Depende de la forma de la flexibilidad y de otros factores dentro y fuera del proceso productivo.

Un problema adicional que aborda Alfonso Bouzas en su investigación es la diferencia entre flexibilidad codificada (contenida en contratos colectivos por ejemplo) y flexibilidad implícita, es decir, la que se da en las relaciones de producción aunque no esté codificada. Es un mérito de este estudio diferenciarlas y encontrar que pueden ser más importantes los aspectos de la flexibilidad implícita que los de la codificada.

Además, la flexibilidad implícita prácticamente no se había investigado en México. La distancia de ambas flexibilidades puede deberse a violaciones de lo pactado o a oscuridades en los pactos. Todo esto lo analiza Bouzas gracias a una dimensionalización muy completa del concepto de flexibilidad.

Un mérito adicional del trabajo es que muestra cómo, a pesar de que el sindicato ha estado dispuesto a negociar la flexibilidad —una especie de flexibilidad regulada bilateralmente—, la empresa pareció aceptar en el inicio y finalmente dio marcha atrás en la negociación bilateral.

Es decir, el caso de la banca es ilustrativo de los límites de la

negociación obrero-patronal de la flexibilidad, por su dependencia de la vigilancia del Estado y, sobre todo, por las culturas y estrategias empresariales, que a pesar de revestirse del barniz de la Calidad Total siguen escondiendo o reservándose salidas autoritarias en los momentos de crisis económica, con la consecuente marginación de los sindicatos y los trabajadores.

El análisis de la flexibilidad en el sistema bancario es un caso paradigmático que no había sido estudiado. Contribuye a entender el proceso más amplio de reestructuración del sistema de relaciones industriales y las limitaciones de las estrategias sindicales neocorporativas.

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

## INTRODUCCIÓN

La sociología, en tanto ciencia joven, no ha consolidado paradigmas y marcos teóricos lo suficientemente sólidos para interpretar los embates de las transformaciones sociales actuales.

En consecuencia, con relativa facilidad apreciamos que los planteamientos fundamentales con los que se construyen las interpretaciones básicas en boga sufren serios cuestionamientos que reclaman su constante revisión.

El anterior planteamiento no intenta descalificar la importancia de la sociología del trabajo ni las aportaciones que ha hecho a otras disciplinas como la economía, la administración o el derecho. Estas ciencias sociales reconocen cada vez más su importancia y se apoyan, para explicar los múltiples cambios que se dan en el proceso productivo, en los marcos interpretativos que surgen en la sociología del trabajo, ámbito natural en el que se desarrollan de manera integral.

El modelo teórico de la flexibilización de las relaciones laborales actualmente demanda precisión y desarrollo de su alcance, contenido y límites, única forma en que podrá salir airoso o permitir transitar por otros senderos de interpretación sociológica de la realidad.

Se piensa que la flexibilización de las relaciones laborales demanda mayor precisión porque se trata de un modelo que surge hace menos de dos décadas, acuñado para responder en lo laboral a las condiciones del sistema de producción; los parámetros en los que todavía hoy se mueve requieren de una revisión particular, ca-

suística, en la que se intente detectar las modalidades que la flexibilización asume, por rama, sector de actividad e incluso empresa; la forma en que participan los sujetos sociales en su definición e instrumentación; las expresiones formales o informales que en cada caso asume; los motivos por los que transita en el terreno de la informalidad y, en general, los resultados particulares y perspectivas.

Si hace algunos años hablar de flexibilidad funcional o numérica, de polivalencia o flexibilidad en la contratación era suficiente, hoy es evidente la necesidad de profundizar más en el concepto.

El debate teórico al respecto en la actualidad está directamente relacionado con esquemas de cogestión, neofordismo, *just in time* y otras experiencias que existen y que no han agotado ni probado su validez y, en tal virtud, cada vez son más debatidas.

Los parámetros sobre los que el análisis de la flexibilización de las relaciones del trabajo se mueven hoy día son muy generales y, sin negar su validez, permanentemente enfrentan los extremos entre flexibilización y degradación; constantemente promueven la reflexión respecto a cómo lograr que los trabajadores participen en un proceso de trabajo que una y otra vez se confirma que no es viable sin el compromiso participativo de todos los sujetos sociales involucrados.

En el piso de la fábrica también se reproduce esta polémica cuando de manera vertical se flexibilizan las condiciones de trabajo, aun cuando los cambios sean para beneficio de los trabajadores; cuando se firman acuerdos de productividad, en la mayoría de los casos sin la mínima reflexión y menos discusión; cuando como consecuencia de los cambios tecnológicos se realizan recortes de personal y contratación de nuevo personal, en vez de instrumentar procesos de calificación y reubicación y tirando por la borda toda la experiencia acumulada en la cotidianeidad del trabajo, como es el caso de los trabajadores bancarios.

Se considera que el marco anteriormente referido será el que opere en las relaciones laborales con las que se inicie el próximo milenio. Modificarlo no es tarea fácil. En cualquier caso partamos de la pluralidad y la generosidad flexible que una disciplina joven como la sociología nos ofrece; esto nos ayudará a no quedarnos atados a la rigidez teórica.

## 1. IMPORTANCIA DEL TEMA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El objetivo central de este trabajo es analizar las relaciones laborales que se establecen en el sistema bancario mexicano, a partir de las siguientes consideraciones:

a) Es un sector constituido fundamentalmente por trabajadores de "cuello blanco", con bajos salarios, que tiende a ser más reducido cada vez.

b) Su origen es generalmente urbano.

c) Es un sector con poca tradición organizativo-gremial y, por supuesto, de lucha; caracterizable como históricamente marginado de las contiendas laborales.

d) Es un sector de trabajadores jóvenes que, en general, no se engruesa con personal que tienda a hacer carrera y menos a la jubilación. Por lo general también el poco personal que se mantiene en el servicio bancario asciende a rangos gerenciales.

e) Es un sector en el que la población de sexo femenino es numéricamente importante y que, tanto por razones de matrimonio como reproductoras, hasta hace poco más de una década garantizaba la recirculación de la planta de trabajadores.

f) Es un sector de relaciones laborales tradicionalmente flexibles. Hasta la nacionalización de la banca que se realizó en 1982, los análisis cuestionaron poco sus condiciones de vida y de trabajo. Históricamente se le consideró parte integrante del servicio bancario y no trabajadores de él, entre otras cosas porque sus salarios se

encontraban dentro de ciertos grados de privilegio pero, sobre todo, porque los propios empleados bancarios querían estar lo más lejos posible de una caracterización que los ubicara como trabajadores.

g) Es también un sector tradicionalmente marginado desde el punto de vista laboral, ya que durante largo tiempo se le negaron muchas de las condiciones de trabajo y de los derechos que generalmente tienen los trabajadores en México.

El periodo de estudio abarca de finales de los años setenta a los cuatro primeros años de los noventa. Tiempo en el que se producen hechos contradictorios: se dieron las condiciones (institucionales) de plenos derechos laborales y, a la vez, se vivió un proceso de flexibilización de las relaciones laborales que se consumó a la reprivatización de la banca.

En ese periodo la definición de la materia de trabajo presupuso la necesidad de excluir todos aquellos servicios infraestructurales que engrosaban la planta de trabajadores de mantenimiento, aseo y mensajería para pasarlos a empresas intermediarias y violentar en estos términos la titularidad de los contratos colectivos de trabajo.

Este estudio pretende hacer una interpretación del carácter de las relaciones laborales en el marco de la flexibilidad, en particular el caso de los trabajadores bancarios en nuestro país. Intenta dar una explicación a un fenómeno cada vez más extendido, además de ubicarse como parte de un esfuerzo coincidente con el de otras investigaciones que han detectado tendencias semejantes que, hoy en día, no se plantean la investigación de marcos generales sino de particularidades que en un futuro contribuyan a mostrar perfiles específicos de un mosaico previsiblemente diferente al conocimiento que hasta ahora se tiene.

La flexibilización de las relaciones laborales en el sector bancario pasó en un tiempo corto por las siguientes etapas:

1) Relaciones laborales anteriores a la nacionalización de la banca, establecidas en condiciones formales de excepción con relación a todos los demás trabajadores y en franca oposición al texto del Artículo 123 constitucional: particularmente con la existencia de importantes reglas no formales de la relación laboral y con significativa legitimidad. Un decreto presidencial fue el que los colocó por fuera de las disposiciones generales, con la pretensión principal de limitarlos en derechos colectivos de asociación y huelga. Esto nos conduce a presentar, por razones de orden metodológico, una reseña histórica sobre el particular.

2] Relaciones laborales en la banca nacionalizada, que implicaron el reconocimiento formal de derechos laborales a los trabajadores en los términos de la legislación vigente, y el establecimiento formal de algunas limitaciones al ejercicio de éstos, principalmente los colectivos. Lo significativo de esta etapa fue la verticalidad con que estas condiciones se dieron, hecho que se sumó a una desvinculación de los trabajadores de sus nuevas condiciones formales de trabajo y a un incremento significativo de las prácticas flexibilizadoras ajenas al marco formal.

3] Relaciones laborales posteriores a la reprivatización de la banca, momento en que se pone en marcha por la patronal un importante proyecto flexibilizador de las relaciones laborales en tres aspectos: contratación de la fuerza de trabajo, uso de la fuerza de trabajo y pago de la fuerza de trabajo. Las causas se asocian con cambios técnicos, principalmente la incorporación de los procesos computarizados y las necesidades derivadas de ello en materia de organización del trabajo.

A escasos diez meses de la reprivatización de la banca y al margen del instrumento contractual celebrado, Bancomer dio a conocer un importante proyecto de redefinición de las relaciones laborales. Ello obligó a los sindicatos y a las principales tendencias sindicales a intentar construir una alternativa desde un punto de vista por demás diferente. Lamentablemente los trabajadores no se identifican con alternativa alguna, por lo que se encuentran desvinculados de ambas. Como veremos en el estudio, el proyecto empresarial es renuente en general a la bilateralidad, aunque no necesariamente descansa en la degradación de las condiciones de trabajo.

La hipótesis operativa de la que se parte es que las características de la fuerza de trabajo empleada en el sector bancario posibilitan la adopción de un modelo de flexibilización de las relaciones laborales que afecta la contratación, el uso y el pago de la fuerza de trabajo.

Es necesario destacar una serie de limitaciones para el desarrollo de la presente investigación: en el nivel teórico-conceptual, los límites que la inducción tiene para formular marcos teóricos amplios, sobre la base de estudios de caso. Pero por otra parte, apreciamos que el análisis minucioso de casos particulares nos permite contrastar, corroborar, reforzar, ampliar e incluso refutar los planteamientos generales derivados de los marcos teóricos que intentan interpretar de manera integral determinados fenómenos, por lo que

en ese sentido los estudios de caso resultan de gran utilidad.

Otras restricciones para el desarrollo del presente estudio tienen relación con el escaso acceso a la información, la imposibilidad de revisar archivos, la limitación para obtener la información —considerada confidencial— por parte de la empresa y las escasas y poco profundas investigaciones sobre este sector.

En un tercer grado de problemas podrían destacarse los inevitables límites que el mismo autor debe ponerse con el objeto de hacer realidad la conclusión del estudio, ya que de lo contrario predestinaría su no finitud. En cualquier caso es importante este tipo de exploraciones con la finalidad de abrir horizontes a la sociología del trabajo.

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez marcadas las dimensiones respecto a cada tema de la flexibilización, en primer lugar se analizan e interrogan contratos colectivos formalmente establecidos y de diversa índole: *de antecedente*, la reglamentación previa a la reprivatización, *de la situación actual* en Bancomer, el contrato colectivo suscrito, *de referencia*, el proyecto de contrato que presentó el sindicato a las negociaciones y el contrato colectivo de Banamex, un banco afín, y el proyecto de reglamento interno de trabajo que propuso el sindicato y que aún no se suscribe.

Esto permite apreciar el estado en que se encuentra el problema en su aspecto institucional. Para ello se formularon preguntas a los documentos, como por ejemplo: ¿en qué términos se trata la subcontratación? Es decir, se pretendió realizar una revisión de lo formal, con el objeto de conocerlo cuando menos en las temáticas previstas como temas de flexibilización, abriendo la posibilidad de encontrar otro u otros temas que hasta la fecha no se habían considerado. Posteriormente, hacemos un análisis de las respuestas obtenidas de los documentos, que integramos a otras variables manejadas: entrevistas y documentos de política empresarial con el objeto de observar las particularidades en que se encuentran establecidas cada una de estas cuestiones y cómo evolucionaron en su caso.

Se parte de que la flexibilización ha alterado la naturaleza de la seguridad laboral; que se orienta a establecer un nuevo marco en

las relaciones laborales que rompa con las rigideces establecidas por el Estado de bienestar y el régimen de economía mixta. Bajo este supuesto se aprecia que la flexibilidad de las relaciones laborales se presenta en los siguientes niveles:

*Formal.* Entendida como aquella que implica modificar los códigos formales y explícitos: Ley Federal del Trabajo, contrato colectivo de trabajo, contrato individual de trabajo, reglamento interior de trabajo o cualquier otra reglamentación aplicable para regular aspectos concretos de la relación laboral. Ésta, en general, es una flexibilización lenta y con expresión en periodos más o menos largos.

*Informal.* Este tipo de flexibilización se presenta en las relaciones laborales al margen de la reglamentación formal aplicable, responde más a relaciones de fuerza y aspectos culturales, a la cotidianidad, incluso a problemas coyunturales. Puede significar imposición o conquista en la práctica del sector patronal, de los trabajadores o del sindicato. Inclusive expresa equilibrios y negociaciones implícitas en las que unos y otros ceden ciertas cuestiones para obtener algún beneficio.

Es importante apreciar estas formas de presentar la flexibilización real (formal e informal) de las relaciones laborales, porque los cambios se dan transitando por la informalidad y en este terreno, generalmente, se construye la flexibilidad formal del futuro. Es decir, el terreno de la informalidad representa el ámbito en el que se sientan precedentes y se imponen prácticas que en el futuro pasarán a ser materia de las discusiones para la formalización.

La primera cuestión que en este nivel resultó difícil distinguir fue ante qué tipo de flexibilización (formal o informal) nos encontrábamos. No obstante, y sin dejar de anotar todas las reservas al respecto, se considera conveniente partir de los siguientes supuestos para agrupar o clasificar las experiencias flexibilizadoras del sector:

a] Existen posibilidades de flexibilización que transitan por el terreno informal, en lo fundamental porque *son cuestiones no tratadas* en el marco normativo establecido o que se encuentran formalizadas en términos tan generales que permiten cualquier tipo de interpretación por ambigüedad. A este respecto se observan en el estudio todas las cuestiones de relación de la empresa con el sindicato, mismas que son ejemplo típico del supuesto referido. Si se toma en cuenta también la temática que tiene que ver con el

proceso productivo mismo y que hasta ahora, en general, poco había preocupado a los sindicatos, se puede detectar que hoy son materia básica de la discusión cotidiana, el acuerdo y la instrumentación.

b) Existen también posibilidades de flexibilización *en franca contraposición con el texto formalmente establecido* por la ley. Pese a ello, son aspectos de las relaciones laborales que operan a través de los reglamentos aplicables, en la contratación colectiva y en las contrataciones individuales. En este nivel se agrupan las flexibilizaciones que se imponen por medio de instrumentos normativos de segunda importancia, instrumentos establecidos contraviniendo el texto fundamental; por ejemplo las flexibilizaciones en materia de estabilidad en el empleo y otras alcanzadas a través de un sinnúmero de contratos colectivos que en los últimos años se han firmado o impuesto, en contravención del texto de la Ley Federal del Trabajo.

c) Existen también casos en los que *la flexibilización se está formalizando* o ya se formalizó. En éstos la relación laboral institucional ya es flexible y así opera actualmente. Es posible predecir que será la pretensión última del proyecto flexibilizador alcanzar esta institucionalización de manera generalizada. La verdad jurídica crea un consenso social del que es muy difícil prescindir permanentemente.

## DIAGRAMA DE LA INVESTIGACIÓN

### *Primera referencia*

Las dimensiones de la relación laboral que se ven flexibilizadas se agruparon en cuatro grandes rubros:

- 1) Empleo de la fuerza de trabajo.
- 2) Uso de la fuerza de trabajo.
- 3) Remuneración de la fuerza de trabajo.
- 4) Relaciones de la empresa con el sindicato.

De igual forma, y para intentar una mayor claridad con relación a lo que se pretende demostrar, construimos las siguientes formulaciones interrogativas que se intentan implicar:

En el primer caso: ¿Qué tipo de relación laboral se establece y en qué medida responde a la tradicional idea de estabilidad en el empleo?

En el segundo caso: ¿Cuál es el margen de definición de las actividades que el trabajador tiene que realizar y, en su caso, cómo repercute éste en su estatus laboral?

En el tercer caso: ¿Qué variantes sufre la idea tradicional de salario y cómo se vincula éste a factores de productividad?

En el cuarto caso: ¿Qué participación tiene el sindicato en la definición y tutela de esas nuevas condiciones de las relaciones de trabajo?

Se estima que esta agrupación completa los diversos aspectos que se van a revisar; para el caso de que se encuentre alguno que no se ubique adecuadamente en estos espacios, se procede a abrir un espacio más que responda a la excepción.

### *Segunda referencia*

Para entender con mayor precisión la finalidad de los cambios que se instrumentan es necesaria, al menos, una mínima descripción de la *dimensión de la flexibilización* en los términos que en seguida se precisan.

1] Empleo de la fuerza de trabajo. Para determinar las dimensiones en que se instrumenta la flexibilización en el caso de Bancomer, se analizaron los siguientes indicadores: subcontratación, contratación por honorarios y otorgamiento de becas en vez de contrato laboral.

2] Uso de la fuerza de trabajo. Las dimensiones en las que en el caso Bancomer se analizan son: promoción y escalafón por productividad, polivalencia, flexibilización de la jornada, movilidad interna, otorgamiento de premios e imposición de sanciones.

3] Remuneración de la fuerza de trabajo. La única dimensión previsible es la de la flexibilización de la definición del monto del salario en función de la productividad.

4] Relaciones de la empresa con el sindicato. Las dimensiones en las que en el estudio de caso se analiza la relación laboral a cargo del sindicato se expresan como: marginación de la organización sindical en cuestiones de organización del trabajo, de programas de capacitación, reestructuración y modernización de la empresa y el servicio y, por último, en la implantación de nuevas tecnologías.

### *Tercera referencia*

Por otra parte, los aspectos, principios y derechos laborales que se ven afectados como consecuencia de la flexibilización de las relaciones laborales en el estudio de caso se definieron como sigue:

1] Por cambios en el empleo de la fuerza de trabajo se afecta: la titularidad, la estabilidad en el empleo, algunas prestaciones y derechos laborales como antigüedad, prima de antigüedad, garantía de mínimos salariales vinculada a jornada y otros.

2] Por cambios en el uso de la fuerza de trabajo se ven afectados según el caso:

a] por cambios en la dimensión de promoción y escalafón por productividad: el escalafón por antigüedad, los ritmos e intensidad en el trabajo, las formas de establecer la disciplina y el ascenso;

b] por cambios hacia la polivalencia: las categorías y niveles del tabulador, el derecho a la adscripción de actividades, los tiempos y movimientos en el trabajo y otros más;

c] por cambios flexibilizadores de la jornada: la jornada máxima, los días de descanso semanal, mensual y anual, los días de descanso obligatorio, el vínculo entre jornada máxima y salario mínimo, las licencias por gravidez, enfermedad y otros;

d] por cambios flexibilizadores de la movilidad interna: la adscripción a un lugar determinado para laborar;

e] por cambios flexibilizadores de la forma de otorgar premios y aplicar sanciones: principalmente la bilateralidad, la titularidad del contrato colectivo, las condiciones de trabajo, el salario y los complementos del salario.

3] Por cambios en la remuneración de la fuerza de trabajo se ven afectados los incrementos en los montos salariales y la intensidad en el trabajo.

4] Por cambios en la relación entre la empresa y el sindicato se afectan derechos como los de titularidad del contrato colectivo, de bilateralidad, de participación de los trabajadores en la definición de cuestiones de organización del trabajo, en programas de capacitación, de reestructuración y modernización del servicio bancario y de implantación de nuevas tecnologías.

### *Cuarta referencia*

Por último, y también dentro del contexto teórico que sustenta el

diseño de la investigación, es necesario identificar los sujetos sociales que están involucrados en este proceso de cambio flexibilizador, partiendo de la idea de que las correlaciones de fuerzas sociales, y particularmente el conflicto, se modifican en función de los sujetos sociales participantes.

En el cuadro de la página siguiente se sintetizan las referencias que hemos indicado y se señalan los sujetos que en cada dimensión de la flexibilización se considera están involucrados, con la intención de tenerlos presentes al definir los indicadores, sin hacer una discriminación de la posible presencia de otros no mencionados. Esto, para apreciar con mayor detalle las características diferenciales, entre la perspectiva del sindicato y la de los trabajadores; entre la de éstos y la de los mandos medios, y entre la política bancaria en materia laboral y su instrumentación por las gerencias y los mandos medios.

En el capítulo 2 hacemos un recuento teórico del estado en que se encuentra, en el plano internacional y nacional, la construcción conceptual con la que trabajamos y que pretendemos abonar con este estudio. Consideramos que esto es de utilidad porque se abusa de conceptos como el de flexibilidad en ánimo de justificación de esquemas tradicionales de degradación del trabajo.

En el capítulo 3 se presenta un análisis del sector bancario y de la ubicación de Bancomer en el sector financiero y bancario, condición indispensable para manejar de manera integral el panorama estructural y poder arribar a las conclusiones de los subsecuentes capítulos. Ésta es una revisión que intenta cubrir elementos históricos y de la evolución de los capitales que han estado y están presentes en la banca y en el banco materia de estudio y que, por último, toma también en cuenta el elemento relacionado con la organización con la que Bancomer se constituyó a la reprivatización.

En el capítulo 4 se aborda una temática de última presencia y primordial significado: las consecuencias de la firma del Tratado de Libre Comercio en el sector bancario y en las relaciones laborales formalmente establecidas en este sector.

En el capítulo 5, que se refiere a la situación actual de las relaciones laborales en Bancomer, se presenta un análisis realizado a partir de la revisión que se hizo del documento confidencial del Banco "Programa Estratégico de Tecnología" (PET), y del documento crítico del anterior elaborado por el sindicato. La revisión de ambos evidencia la contradicción actual que se vive en la ma-

**FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES  
EN EL SECTOR BANCARIO**

<i>Primera referencia: tópicos de la relación laboral flexibilizados</i>	<i>Segunda referencia: dimensiones de la flexibilización</i>	<i>Tercera referencia: aspectos laborales que se afectan</i>	<i>Cuarta referencia: sujetos participantes</i>
1. Empleo de la fuerza de trabajo	Subcontratación	Titularidad	Empresa Contratista
		Estabilidad	Sindicato Trabajador afectado
	Contratación por honorarios	Antigüedad Prima de antigüedad	Empresa Sindicato Trabajador afectado
		Becas en vez de contrato laboral	Salario en relación con la jornada
	Promoción y escala por productividad	Escalafón por aptitudes Ritmos de trabajo Formas de distribución Formas de asociación	Trabajador afectado Empresa Sindicato
Polivalencia	Categoría y nivel del trabajador Adecuación de actividades Tiempo y movimiento en trabajo	Trabajador afectado Empresa Sindicato	
2. Uso de la fuerza de trabajo	Flexibilización de la jornada	Jornada máxima Días de descanso Vínculo entre jornada y salario Licencia por gravedad o enfermedad	Trabajador afectado Empresa Sindicato
	Movilidad interna	Adscripción a lugar de trabajo	Empresa Sindicato Trabajador afectado
3. Remuneración	Otorgamiento de premios y aplicación de sanciones	Bilateralidad Titularidad Condiciones de trabajo Salario Compensaciones al salario	Empresa Sindicato Trabajador afectado
	Salario flexible en función de la productividad	Incrementos en los montos salariales Intensidad en el trabajo	Empresa Sindicato Trabajador afectado
4. Relaciones con el sindicato	Marginación del sindicato de cuestiones relativas a la organización del trabajo	Titularidad del contrato colectivo	Trabajador afectado
	Marginación del sindicato de los programas de capacitación	Bilateralidad	Sindicato
	Marginación del sindicato de los procesos de reestructuración y modernización del servicio	Participación de los trabajadores en la definición de cuestiones de organización del trabajo, en programas de capacitación, reestructuración y modernización del servicio bancario y de implantación de nuevas tecnologías	Empresa
	Marginación del sindicato de los procesos de implantación de nuevas tecnologías		

teria; muestra cómo opera en la práctica la flexibilización de las relaciones laborales; cómo la propuesta empresarial ha sido materia de conflicto entre empresa y trabajadores, entre empresa y sindicato y, por último, que existe una informalidad que contraviene el esquema formal y las temáticas flexibilizadas.

En el capítulo 6 se presentan los aspectos más ilustrativos de las entrevistas a personeros sindicales sin mayores comentarios, tan sólo destacando sus planteamientos con base en los parámetros de la investigación.

En el capítulo 7 se intenta sintetizar y concluir toda la información que se expone con anterioridad, se integra y analiza también la información que se pudo obtener de los contratos, en la forma en que fueron trabajados —que se señaló antes— y la directamente obtenida por medio de entrevistas a los actores que intervienen en el sector.

Atendiendo a la solicitud de la mayoría de los entrevistados, no se dan a conocer sus nombres y se guarda reserva de proporcionar algún indicio que permita la identificación de alguno de ellos. Hacemos un reconocimiento público a los funcionarios sindicales que amablemente se prestaron a otorgar su tiempo para responder al cuestionario y contribuyeron de manera significativa a la mejor realización de este trabajo. Igualmente a trabajadores, funcionarios y mandos medios que, de manera honesta y cooperativa, facilitaron la comunicación y proporcionaron la información que responde a sus vivencias. El autor se hace responsable de lo que aquí se plantea y de la interpretación que se expresa de los sujetos frente al fenómeno y se abstiene de imputar responsabilidades personales a cualquiera de ellos.

Este trabajo constituye un primer acercamiento al sector. Como en todos los estudios que se hacen sobre el proceso de modernización de las relaciones laborales, al terminar éste se observa que todavía falta mucho por hacer para conocer con profundidad la temática. Este trabajo aspira a contribuir a tal propósito. Si la metodología que se aplicó para realizar el análisis que se hace y las ideas que se ponen a consideración de otros estudiosos de la temática y de quienes participan en el proceso de trabajo contribuyen de alguna manera al debate y al desarrollo de la sociología del trabajo, el autor considera que su esfuerzo fue loable.

## 2. MARCO TEÓRICO

### TEMA

El propósito fundamental de esta investigación es analizar el proceso por el cual la banca transita hacia la flexibilización de las *relaciones laborales*; realizar un estudio casuístico respecto de cómo se establecen éstas al margen e, incluso, contraponiéndose a las relaciones institucionalizadas.<sup>1</sup>

Se pretende también romper con la visión estructuralista para este tipo de estudios que implica un tratamiento fragmentado de interpretación del fenómeno; es decir, se intenta entender cómo se implementa la flexibilidad en el piso mismo de la empresa; cómo el *conflicto* es uno de los elementos distintivos de la propia relación laboral; de qué manera incide el comportamiento de los actores en el proceso de implantación de la flexibilidad y el resultado del propio proceso.

Se aspira a entender cuáles son las modalidades de la relación laboral en el interior de la empresa, las particularidades que se implementan y la forma en que, en consecuencia, se asumen sus resultados.

El estudio aborda tan sólo un aspecto de la flexibilidad, el que tiene que ver con las relaciones laborales, no porque se le reste

<sup>1</sup> Las relaciones laborales institucionalizadas están presentes, pero no todas las formas de relación laboral son o responden a lo institucionalizado y, en muchos aspectos, las relaciones laborales que de manera informal se establecen son más ricas y explicativas de múltiples aspectos del fenómeno; de ahí la importancia que adquieren.

significación a cualquier otro aspecto, sino porque hacerlo en esta dimensión es bastante complejo.

Se parte del supuesto de que el concepto clave que articula en la actualidad el proceso productivo es *productividad-calidad*; atrás de éste se encuentran complejas relaciones sociales inherentes al proceso de trabajo, además de factores externos a los centros de trabajo que también afectan de manera considerable.

Pensamos que una estrategia moderna de elevación de la productividad no deberá centrarse sólo en el ahorro o la optimización de factores vinculados con el costo, sino también en examinar y enfocar las características peculiares de las relaciones sociales entre los actores laborales. Para ello es necesario conocerlos e intentar analizar su conducta y, en la medida de lo posible, las motivaciones de ésta. En este punto se encuentra el centro de la transformación verdadera; ignorarlo implica retroceder o en el mejor de los casos oponerse a avanzar.

### *Concepto: relaciones laborales*

El conocimiento de los términos en que se establecen las relaciones laborales cobra cada vez mayor importancia como temática de primer orden. Este replanteo teórico del papel que desempeñan las relaciones laborales está estrechamente vinculado con la crisis que actualmente sufre el proceso productivo y que se expresa como la imposibilidad de existencia de las bases sociotécnicas que lo sustentan para incrementar la productividad. Se parte de la concepción de que las bases sociotécnicas predominantes hasta ahora en el sistema capitalista se encuentran en una crisis, tanto por factores técnicos como sociales y económicos.

Entendemos por relaciones laborales las que se establecen en el centro de trabajo, entre quienes prestan y quienes se benefician, controlan y dirigen la fuerza de trabajo. Los resultados del proceso productivo dependen directamente del desempeño de dichos actores. Pero, un importante señalamiento, no es posible ver solamente la conducta de los patrones o la de los trabajadores en la idea tradicional, que de manera engañosa distorsiona la visión de las relaciones laborales, bajo el supuesto de relaciones de mando inflexibles y únicas; se trata de analizar también la participación de las gerencias, de los mandos medios, de los controladores de piso y de los empleados comunes.

En otro nivel de idea, todavía pensando en una idea simple de relación laboral entre los dos actores típicos del proceso de trabajo, y considerando que muchas veces la conducta que asumen, aun cuando sea ocasional, define la suerte del proceso productivo, su accionar no se encuentra solamente en el contexto de lo institucionalmente establecido; existen otros fenómenos colaterales que deben examinarse para comprender de manera integral el desarrollo de las relaciones laborales y el proceso de trabajo.

Intentemos amarrar los anteriores planteamientos con los siguientes planteamientos expresadas por Hyman;<sup>2</sup> las relaciones laborales comprenden los procesos de control que regulan el proceso de trabajo, incluyendo la reglamentación del trabajo, como uno de los procesos de control presentes.

Muchos de los fenómenos y conductas laborales tienen una explicación fuera de los marcos regulares e institucionales; por tanto, este estudio intenta lograr una visión amplia o al menos no limitada por las instituciones, organizaciones, estructuras y reglamentaciones existentes. Intentemos fundamentar la anterior afirmación.

Aceptar una definición limitativa de las relaciones laborales como *aquello que tiene que ver con la reglamentación del trabajo* es compartir el enfoque que hacen los sociólogos conservadores del problema del orden; ellos sostienen que lo interesante es saber cómo se estabilizan las pautas existentes de relación social, en vez de analizar los efectos que sobre ellas producen los desafíos a la estructura social imperante. Esta perspectiva implica soslayar la existencia de cambios radicales en las relaciones laborales, como el cambio que a la fecha se vive en México, que se establece a partir de crear un consenso social o imponiendo las transformaciones requeridas, con mayor o menor violencia, muchas veces ignorando el marco reglamentario aplicable o estando explícita y francamente en contra de éste para finalmente institucionalizarse.

La visión conservadora interpreta la realidad como una ruptura de la institucionalidad. Cuando ésta se modifica, como consecuencia del proceso social mismo, esa visión rígida se reducirá a sostener la existencia de nuevos parámetros de la institucionalidad, sin querer ver que atrás de éstos se encuentran hombres que establecen vínculos sociales complejos y cambiantes que evolucionan con el correr del tiempo.

<sup>2</sup> Véase al respecto R. Hyman, *Relaciones industriales: una introducción marxista*, Madrid, Blume. 1981, pp. 19-42.

Planteado así el problema, la definición en términos de regulación del trabajo debe ampliarse para tener en cuenta los orígenes del proceso de cambio en las relaciones laborales y las consecuentes transformaciones que posiblemente implican conflictos laborales. Esta perspectiva incorpora procesos y fuerzas contradictorias porque estima que la estabilidad y la inestabilidad tienen igual trascendencia, dado que ambas contribuyen al mismo proceso.

El análisis del marco de institucionalización normativa de las relaciones laborales debe ser algo más que revisar cómo se estabilizan las pautas de las relaciones sociales existentes. Se logrará en la medida en que se haga un análisis más amplio y detallado; cuando se comprendan las razones de tipo social, político y económico que posibilitan, reclaman o imponen la institucionalización; cuando se contemplen los procesos sociales que están detrás, en las motivaciones implícitas y explícitas que los actores tienen, en las fuerzas que sobre ellos actúan y que tienen raíces en la cotidianeidad, a veces no laboral.

El análisis de la reglamentación buscará profundizar y tratar de entender la forma en que se producen estos marcos institucionales, cuándo, cómo y por qué los actores sociales los definen como pautas de las relaciones laborales; si es el caso, apreciar cómo incide la propia institucionalidad laboral en las relaciones sociales en los centros de trabajo desbordando algunos procesos y frenando otros. Esta dinámica implica la existencia de un conflicto que rebasa los marcos de formalización de la relación laboral.

Como se apreciará, la concepción de las relaciones laborales de la que se parte es una interpretación basada en los actores sociales (individuales y colectivos). Respecto a los colectivos: sindicato, Estado y empresa, se considera que ninguno de estos sujetos colectivos es monolítico en su forma de pensar y actuar, aunque su conducta expresa la voluntad dominante en el interior de la organización, un cierto consenso de voluntades o ambas cosas. Tomemos a manera de resumen las ideas de Edwards a este respecto:

Las relaciones laborales las entendemos en amplio sentido y tienen que ver con las condiciones formales pero también con las informales de sometimiento y control de la fuerza de trabajo de los trabajadores, para alcanzar el que su participación en el proceso productivo se convierta en trabajo vivo.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> P.K. Edwards, *El conflicto en el trabajo: un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990, p. xi.

Otra precisión necesaria es que los procesos de trabajo, además de ser reflejos de los factores externos a la relación laboral misma, incluyendo los estructurales, pueden ser significativos pero no determinantes de la conducta de empleadores y trabajadores una vez que éstos se encuentran en el centro de trabajo; el hecho de que los actores se encuentren y se relacionen con motivo, o como consecuencia de la relación laboral, incidirá de manera por demás rica, en algunos casos en forma explícita, en los marcos institucionales, pero las más de las veces en forma implícita o soterrada e informal.

### *Concepto: conflicto*

De Edwards<sup>4</sup> tomemos también la tesis de que una característica distintiva del proceso de trabajo es o está dada por la naturaleza del conflicto. Ello singulariza el estudio y justifica desarrollar una teoría que se aplica solamente a este asunto de las relaciones sociales. De esta afirmación se desprende la siguiente pregunta: ¿las características peculiares que asume el conflicto en las relaciones laborales determinan su especificidad?

La respuesta del autor se orienta a responder que una teoría del conflicto ha de ser capaz de atender a los numerosos significados de la palabra, que hay que utilizar diferentes niveles de análisis para referirse a estos diversos significados.

No se trata de que las relaciones laborales en el centro de trabajo reflejen conflicto o cooperación, sino de las diferentes maneras en que se producen conflicto y cooperación. La tarea analítica consiste en averiguar las interconexiones y la dinámica de un conjunto de relaciones laborales en el centro de trabajo para llegar a comprender cómo se organizan en su seno el conflicto y la cooperación.

Quedan así intercalados, además del concepto conflicto, otros de significación relevante, como son: *organización de las relaciones laborales* en el centro de trabajo como marco general y basamento del conflicto (a este concepto se hará referencia detallada con posterioridad); *cooperación* como alternativa cuando menos parcial o matiz del conflicto; *adaptación*, también como opción pero menos flexible. Desde esta perspectiva se puede concluir que el fenómeno social del conflicto no se da solo; evidencia formas alternativas o matizadas precisamente a partir del conflicto mismo.

<sup>4</sup> *Ibid.*, pp. xiv-xvii.

Si se concibe el conflicto como un elemento distintivo del proceso de trabajo, es necesario registrar los motivos por los que el esfuerzo de negociación colectiva difiere según los grupos de trabajadores y los motivos por los que existe conflicto en el centro de trabajo. Las relaciones de trabajo presuponen cooperación, adaptación y aceptación a la vez que conflicto, todo ello se da conjuntamente, no por separado.

Se logra así remontar una interpretación de la relación social de naturaleza laboral que se queda tan sólo en el plano de la apreciación del problema de la distribución de la plusvalía entre las partes. Se establece una relación contradictoria por su propia naturaleza. Los empleadores dependen de la creatividad de los trabajadores, pero no pueden dejarles rienda suelta por la necesidad de obtener plusvalía y mantener el control general del proceso; y los trabajadores, aunque subordinados, no se conforman con oponerse a la orientación de la empresa

Así se incorpora un concepto más que apoya la comprensión de las relaciones laborales: el de control; control detallado referido a los detalles de las tareas que se han de realizar (¿quién decide sobre asuntos como la velocidad de las cadenas de producción, los niveles de rotación de personal, la asignación de las horas extraordinarias o la aplicación de sanciones?) y control general referido a la adaptación de los trabajadores a los objetivos generales de la empresa.

Por último, es importante incorporar también el concepto de lucha que pone en relieve, desde el punto de vista empírico, que trabajadores y empleadores mantienen relaciones continuadas que tienden a desarrollar su propia lógica y aspectos específicos; desde el punto de vista analítico permite comprender las interacciones implicadas en un conjunto de relaciones laborales en el centro de trabajo, en lugar de reducirlas al control y a la resistencia; y desde el punto de vista metodológico posibilita reconocer que las actividades de los agentes sociales son decisivas para la interpretación de las presiones estructurales.

### *Conceptos: poder y organización*

Es importante hacer referencia a dos aspectos más que están implicados en las relaciones laborales. El primero tiene que ver con el poder y, relacionado con éste, la organización.

El problema de la organización implica mito y poder:

Mito, en tanto la visión dominante de la teoría de la organización que ha construido una conceptualización ideológica a su alrededor, que desvirtúa la propia realidad capitalista para perpetuarla. Poder, en tanto uno de los grandes y más significativos mitos, primero tratado de manera implícita y después explícita, presente en las teorías convencionales de la organización. Mito que esconde la dominación del capital sobre el trabajo, dominación en tanto explotación y poder.<sup>5</sup>

En este trabajo se considera que

las organizaciones deben ser entendidas como espacios estructurales mediante los que se establecen relaciones de poder entre los diversos actores sociales que los controlan. Tales relaciones se expresan en las estrategias, mismas que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación.<sup>6</sup>

Por lo que toca a la razón que motiva a los individuos a mantenerse integrados a una organización, tiene que ver con la satisfacción que les presta la organización pero también con una cierta obligación de permanecer en ella.

### *Concepto: sujetos sociales*

Se apreciará como necesario intentar definir cuál o cuáles son los actores del proceso. Tal vez si hubiéramos intentado este estudio dos décadas atrás, la solución de las clases sociales habría sido el terreno natural de alternativa. En la actualidad no es así y trataremos de explicar las razones.

Enrique de la Garza<sup>7</sup> sostiene que ha renacido el debate acerca de los sujetos sociales como parte de la expresión del cambio del paradigma dominante, que se hace necesario dejar el concepto de clase social en un nivel de abstracción que implique como concepto de mediación entre clase y movimiento el propio concepto de sujeto.

<sup>5</sup> Eduardo Ibarra y Luis Montaña, *Mito y poder en las organizaciones, un análisis crítico de la teoría de la organización*, 2a. ed., México, Trillas, 1987, p. 30.

<sup>6</sup> Eduardo Ibarra Colado, "Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto", en *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*, México, UAM-I, 1990, pp. 23-24.

<sup>7</sup> Enrique de la Garza Toledo, *Los sujetos sociales en el debate teórico*, México, 1991, mimeo, s/p.

Las condiciones que estudió el marxismo clásico han cambiado: la fábrica ya no es el único centro de la vida obrera, como en las descripciones de Engels en las que había una continuidad entre tugurio obrero y fábrica. Los espacios de la experiencia obrera se han desconcentrado y algunos de ellos desclasado. Ya no hay un consumo exclusivo de los obreros, un ocio o una vivienda. Sin embargo, el trabajo, sociológicamente hablando, no queda eliminado como uno de los espacios importantes de experiencia y, por tanto, de socialización y de construcción de subjetividades.

El capitalismo de la tercera revolución y los derrumbes del socialismo real obligan a un alto en la reflexión sobre sujetos: el problema desde el punto de vista de los sujetos obreros es si puede haber centralidades o no en el sentido sociológico y la constitución de sujetos del trabajo; por otro lado, si la transformación ocupacional de la clase obrera mueve a su identificación o a su separación y fragmentación; y finalmente, aunque se reconozca que los movimientos obreros no han llegado a su fin, no tienen ya capacidades hegemónicas que en otros tiempos sí demostraron ante los nuevos movimientos sociales.

Coincidimos con Enrique de la Garza en que existe pobreza teórica en el caso de los estudios de sujetos sociales para el caso de México; casi todos se quedan en el nivel de crónicas, carentes del cuestionamiento de la relación entre estructura y movimiento, además de ser construcciones en las que clase y sujeto se encuentran equiparados como consecuencia de una carencia de concepción teórica para la realización de los estudios. Para superar esta deficiencia los sujetos habrán de dar significación a los conflictos en la estructura y mediante una visión del mundo. Por tanto, la mediación entre estructura y acción colectiva es subjetiva, pero no basta con entender esa subjetividad como identidad, sino que tiene que abarcar una idea de futuro y de proyecto. Tampoco basta esto si no se transita hacia una voluntad colectiva autónoma.

Con estos conceptos posiblemente tenemos los principales elementos que nos permitirán llegar a una interpretación más acabada de la relación laboral o, cuando menos, que supere la visión que se queda en cargos y abonos de plusvalía. Sin embargo, pensamos que es necesario contar con uno más; pasamos a referirlo.

### *Concepto: flexibilización de las relaciones laborales*

Hace más de una década que el tema de la flexibilización se convirtió en punto de referencia para el tratamiento de las cuestiones del trabajo. Sin ánimo de recurrir a un recuento puntual respecto a lo dicho sobre este tema, es pertinente señalar cuando menos los elementos básicos que lo ubicaron en el centro de la discusión, para después colocarnos en la discusión que hoy se tiene a nivel general y en nuestro país.

Guy Standing señaló que la noción de que en el Estado de bienestar y economía mixta la población trabajadora tenía una cierta gama de derechos laborales era parte alícuota del consenso social posterior a 1945, y consideró que estos derechos eran cinco fundamentales:

- 1] Seguridad en el mercado laboral concretado en prestaciones sociales y pleno empleo.
- 2] Seguridad de ingresos mediante sindicatos legitimados y salarios mínimos.
- 3] Seguridad de empleo garantizada por la existencia de reglamentos contra el despido e indemnizaciones onerosas.
- 4] Seguridad en el puesto de trabajo, establecida mediante reglas de demarcación de tareas.
- 5] Seguridad en el lugar de trabajo, regulada mediante normas sobre higiene y seguridad, límite de horarios de trabajo y reglas sobre horas impropias.<sup>8</sup>

Estas condiciones de trabajo implicaban un "coste" y dependían de un crecimiento económico estable y continuo; al modificarse las condiciones económicas, estos derechos fueron considerados rigideces.

Completa la anterior idea Enrique de la Garza Toledo afirmando que la flexibilidad laboral resulta sinónimo de una o más formas de inseguridad laboral, que puede variar desde un nivel mínimo a un grado preponderante:

- 1] Inseguridad en el mercado laboral, representada por el trabajo a tiempo parcial, eventual, de migrantes, etcétera.

<sup>8</sup> Guy Standing, "Desempleo y flexibilidad en el mercado laboral en el reino unido", en *Informes OIT*, Madrid, 1988, pp. 195-197.

2] Inseguridad en el empleo, que implica facilidad para despedir o emplear trabajadores.

3] Inseguridad en el puesto de trabajo; los empleadores pueden mover a sus trabajadores o dedicarlos a tareas diversas.

4] Fluctuación en el salario.

Las relaciones laborales en el contexto actual, por razones que tienen que ver con la globalización, los cambios tecnológicos, de organización o del proceso productivo mismo, sufren un serio proceso de flexibilización cuyas principales manifestaciones se encuentran, y pueden interpretarse, como ya dijimos, con mayor precisión, en el ámbito informal de la relación laboral. Resulta más difícil el tránsito de la flexibilización a través de los aspectos institucionalizados; allí los cambios flexibilizadores se imponen por los terrenos más proclives: costumbres, hábitos, tradiciones, lucha soterrada, negociaciones no institucionales, muchas veces contrarias a lo institucional, etcétera.

Para entender el grado de flexibilización de las relaciones laborales y sus consecuencias, deberá realizarse el análisis en este nivel, a partir de las características del proceso de trabajo en concreto, integrando o incorporando a los distintos sujetos sociales involucrados; teniendo en cuenta las formas de lucha peculiares del sector y las que le son posibles; revisando las formas de relación, control, sometimiento y poder que se establecen entre los diversos actores sociales.

Por otra parte, las razones que motivan el conflicto y los reclamos de un sujeto a otro de los involucrados en la relación laboral en concreto tampoco son unilineales, únicos o generalizables; aun cuando pudieran coincidir en lo fundamental, tienen expresiones concretas que los hacen diferentes. Esas diferencias deben precisarse con profundidad.

No es lo mismo, ni quiere decir lo mismo, la lucha por la flexibilización funcional en un sector de trabajadores que en otro, ni es uniforme la conducta que frente a ella asumen los sujetos patronales; varía también la actitud de los mandos medios, la de las gerencias y la de los trabajadores manuales o de "cuello blanco". En ellos se observa influencia de uno u otro, dependiendo de factores como las distancias que entre los intereses de éstos y los de los trabajadores de base puedan existir o la presencia de otras formas de flexibilización que les afecten a los propios mandos medios.

## ANÁLISIS DE LA TEORIZACIÓN DE LA FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO

Enrique de la Garza, en sus primeros planteamientos sobre la flexibilización de las relaciones laborales realizados en 1990, consideró de suma importancia ponderar en primer lugar los conceptos *reconversión industrial, modernización, reestructuración productiva y flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos*.<sup>9</sup> Sostiene que la reconversión industrial está relacionada con la crisis que vive el capitalismo desde la década anterior; que el capital ha experimentado una serie de cambios tendientes a aumentar la productividad y calidad de sus productos, eliminando trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales.

Dentro del concepto de reestructuración productiva —señala— no hay que incluir solamente los cambios tecnológicos duros, sino también, entre otros que apunta, modificaciones en las relaciones laborales, en particular de las contractuales y legales.

Un concepto que sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo —afirma puntualmente— es el de flexibilización, que explicita en tres sentidos básicos:

- 1] Flexibilización numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto.
- 2] Salarial: el salario se adecua en función de la productividad —a veces individualmente considerada— y de una jornada de trabajo flexible.
- 3] Funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna en puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etcétera.<sup>10</sup>

Las relaciones laborales eran un problema central en la perspectiva de los empresarios, porque cuando menos los sindicatos grandes habían conquistado una serie de cláusulas contractuales que

<sup>9</sup> Enrique de la Garza Toledo, "Reconversión industrial y cambios en el patrón de las relaciones laborales en México", en A. Anguiano (comp.), *La modernización de México*, México, UAM-X, 1990, pp. 315-362.

<sup>10</sup> Enrique de la Garza Toledo, "Reestructuración productiva del modelo contractual y del sindicalismo en México", en José Woldenberg y Carlos García (coords.), *Sindicalismo mexicano de los noventas*, México, Instituto de Estudios para la Transición Democrática-Fundación Friedrich Ebert, 1990, p. 27.

ponían freno al desgaste de la fuerza de trabajo dentro de los procesos de trabajo, o permitían al sindicato participar en las decisiones relacionadas con la producción.

Cláusulas como aquéllas, a decir de De la Garza, son las que impiden la movilidad de los trabajadores entre lugares, departamentos y puestos de trabajo; las que definen los perfiles de los puestos y que impiden que los trabajadores sean usados en actividades para las que no han sido contratados; las que limitan las cargas de trabajo; las que definen los puestos sindicalizados y los de confianza; las que establecen la antigüedad como factor principal de ascenso entre categorías; así como las que obligan a las empresas a informar y pactar con los sindicatos los cambios en las tecnologías y formas de organización del trabajo.

Este tipo de cláusulas son consideradas ahora por las empresas como rigideces, y se intenta flexibilizarlas con medidas como las siguientes: libre movilidad de los trabajadores, compactación de tabuladores, ampliación de puestos de confianza, eliminación del escalafón ciego y su sustitución por el ascenso por méritos y conocimientos, y la eliminación de la obligación de la empresa de pactar con los sindicatos los cambios tecnológicos o de organización.

Pero, caben entonces las preguntas: ¿la flexibilización de las relaciones laborales es una exigencia del sistema o de los patrones? Si es lo primero, ¿hasta dónde es válido que contemple los intereses de los patrones o la visión patronal?

Continuemos con la caracterización del marco de las relaciones laborales frente a las que buscamos alternativas: el esquema de relaciones laborales, saldo de la revolución, se vio consagrado en la Ley Federal del Trabajo y en los contratos colectivos de trabajo, sobre todo de los sindicatos nacionales de industria, e implicó aspectos como los siguientes:

a) El carácter tutelar del Estado, tutela que se dio aparejada con el arbitraje obligatorio y por tanto con el control estatal del conflicto y de la negociación colectiva.

b) El control organizativo a través de las cláusulas de exclusividad y de exclusión y la pertenencia de sindicatos al PRI.

c) Protección limitada del salario.

d) Protección limitada del empleo.

e) Relaciones laborales de protección limitada del desgaste de la fuerza de trabajo, en los procesos de trabajo y de ingerencia sindical en los mismos.

De la Garza concluye que más que de patrón de relaciones laborales rígido se debe hablar de un patrón complejo dotado no sólo de una gran formalización, sino caracterizado por tener un juego en la informalidad que lo hace impredecible en términos de lo formalizado. Patrón que también está muy centralizado, en la práctica, en las decisiones que vienen de la cúpula del Estado.

Ésta es una idea básica para el desarrollo de nuestra hipótesis, ya que, como lo apuntamos desde la introducción, será necesario revisar las particularidades que en cada caso asume la flexibilización en este patrón complejo de relaciones laborales y tratar de entender sus expresiones en la informalidad, mismas que no siempre podemos apreciar.

En la práctica estamos viviendo la conformación de un nuevo modelo contractual de tipo flexible, que implica: la no intervención del sindicato en las decisiones e implementación de los cambios tecnológicos o de organización; el empleo en parte flexible de acuerdo con las necesidades de la producción (empleo irrestricto de subcontratistas o de trabajadores eventuales); uso flexible de los trabajadores dentro del proceso de trabajo (movilidad interna, polivalencia, escalafón no ciego, compactación de tabuladores); salario por hora y flexibilización salarial (aumento de la parte del salario correspondiente a los bonos por productividad individual).

En el análisis de lo que ha representado la reconversión, De la Garza señala que

los cambios en la contratación colectiva no pueden verse desligados de la reconversión industrial, [...] forman parte de la estrategia estatal de salida a la crisis que deja en manos del sector privado la responsabilidad de invertir, [...] de fomentar una inversión modernizante que sea capaz de elevar los índices de productividad y de calidad y de ser en consecuencia una inversión para la exportación y para el equilibrio de la balanza de pagos.<sup>11</sup>

Las propuestas de flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo en el caso de México, a juicio de Enrique de la Garza, han adoptado varias formas, una de ellas es la flexibilización de los contratos colectivos de trabajo. En los últimos años hemos presenciado la flexibilización de algunos de los contratos colectivos más impor-

<sup>11</sup> Enrique de la Garza, "Transformaciones del modelo contractual en México", en *Trabajo*, núm. 1, octubre-diciembre de 1989, pp. 7-8.

tantes del país, como los de las industrias minera, automotriz, de la traspotación aérea y otras. Es posible que se esté acuñando un modelo contractual flexible y que esta flexibilidad sea en general sin bilateralidad con el sindicato.<sup>12</sup>

En general se trata hasta ahora de una flexibilidad poco concertada, que ha contado con la pasividad o la resistencia de los sindicatos y que tiende a dejarlos fuera de las decisiones importantes acerca del uso de la fuerza de trabajo en los procesos de trabajo, de los cambios tecnológicos o de organización. Esto lo denomina De la Garza *flexibilidad con unilateralidad*. A diferencia de una flexibilidad que más que dejar hacer al capital en el proceso de trabajo busca el consenso, la participación y el que se involucren los sindicatos con los fines de la productividad y de la calidad.

Ejemplos de esta experiencia los tenemos en la modificación de contratos colectivos que se vivió en la última década, bajo el parámetro de sacar a los sindicatos de la participación que tenían en la regulación del uso de la fuerza de trabajo y, en todo caso, una finalidad de este trabajo tiene que ver con detectar las particularidades del modelo contractual bancario en tanto que no existe un modelo único aplicado de reconversión laboral.

Las diferencias detectadas no repercutirán necesariamente en marginación de la organización sindical, podrán incluso implicar, como vemos que se dio en el sector bancario, marginar a la organización, pero no necesariamente a los trabajadores, como una estrategia propia.

Esto último tiene que ver con particularidades como el papel que alcanza el sector en la economía y el del factor humano, el proyecto empresarial en materia de relaciones laborales que se instrumenta y que, como veremos en el caso del sector bancario, evidencia cuando menos la existencia de dos proyectos muy diferentes: el de Bancomer y el de Banamex, la política Estatal de cara al sector, el antecedente contractual con que se contaba, el tipo de sindicato y las formas de lucha respecto a las que se tienen tradición y raíces.

Evidentemente existen otras concepciones para abordar esta temática. Cabe traer a colación la regulacionista, en virtud de la cual Esthela Gutiérrez Garza sostiene que:

<sup>12</sup> Enrique de la Garza, "El Tratado de Libre Comercio y sus consecuencias en la contratación colectiva", *El Cotidiano*, núm. 45, enero-febrero de 1992.

la importancia del estudio de la relación salarial en México cobra relevancia si partimos de una vasta constatación de fenómenos contemporáneos como lo son: el aumento del desempleo, la emergencia del trabajo interino o a tiempo parcial, el decrecimiento del poder adquisitivo, el abandono de la noción de salario mínimo, el surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo, el fortalecimiento de las actividades informales urbanas, la entrada en desuso de las comisiones tripartitas de concertación social y otros más, son aspectos que confirman la necesidad de captar las grandes transformaciones que se están gestando en la relación salarial en México; pues estos hechos simultáneamente forman parte de una estrategia económica diseñada para completar el proyecto de reconversión industrial que con base en la robotización e introducción de nuevas tecnologías se está ensayando de manera diversificada en México para salir de la crisis económica actual.

Ante la presión que ejerce la crisis sobre la tasa de ganancia los empresarios buscan aligerar sus costos para obtener vía la intensificación del trabajo y la contención salarial los efectos contrarrestantes a la caída de la productividad. Aquí el obstáculo inicial es la codificación institucional de la relación salarial monopolista [...] Todos los derechos laborales que formaban parte de las figuras jurídicas del "patrón de reproducción fordista" se empiezan a constituir en un obstáculo para la clase empresarial. La estabilidad en el empleo, la protección social, la vinculación estrecha de los salarios con la productividad y el consumo interno, las prestaciones sociales son para los empresarios auténticos estorbos a la valorización del capital.<sup>13</sup>

Efectivamente la política de austeridad parte de que la inflación es provocada por un exceso en la demanda. En consecuencia hay que bajar los salarios para disminuir el consumo; es necesario reducir el gasto público para que suceda lo mismo con la demanda que aquél genera; hay que subir las tasas de interés para disminuir la inversión, componente de la demanda agregada. En suma, estos mecanismos confluyen en el corto y mediano plazo al crecimiento del desempleo. Y es justamente la extensión del ejército industrial de reserva y la toma de conciencia radical por parte de los trabajadores de su cercanía social a esta situación lo que explica el cuestionamiento real de la relación salarial monopolista a través de las prácticas empresariales orientadas hacia su reclamo fundamental: la flexibilidad del trabajo.

<sup>13</sup> Esthela Gutiérrez Garza, "De la relación salarial monopolista a la flexibilización del trabajo en México, 1960-1986", en Esthela Gutiérrez Garza (coord.), *Testimonios de la crisis. 2: La crisis del Estado del bienestar*, México, Siglo XXI, 1988, pp. 129-173.

Esthela De la Garza desarrolla ampliamente su concepción regulacionista en un artículo publicado en 1989. En él sostiene que:

existe un consenso general en considerar la crisis actual como el resultado de una desaceleración del crecimiento de la productividad ocasionado tanto por el agotamiento técnico de los sistemas ford-tayloristas de producción como por la resistencia y autonomía del obrero masa [...] Es en este contexto que se plantea el resurgimiento de la política neoliberal a finales de los años setenta. Su objetivo fundamental es mantener los márgenes de ganancia tradicionales cuestionando de manera particular la relación salarial de tipo monopolista.

Estamos ante dos concepciones del manejo de la crisis. En la primera, la solución al problema de la productividad incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos flexibles en el sistema de máquinas. Obviamente esto significa una transformación sustancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente, e implica también la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y el sistema productivo.

La segunda, que es la solución política, pretende redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento. Esta solución se apoya en una regulación basada en el libre juego de las fuerzas del mercado; concepción neoliberal que en el terreno de las relaciones laborales toma cuerpo en el principio de la flexibilidad del trabajo.<sup>14</sup>

El estudio indicado concluye con un planteamiento relacionado con lo que será el nuevo perfil del mundo laboral, por la situación del empleo, los salarios y el mercado interno; refiriendo que se ha modificado la calidad de la contratación, de los puestos de trabajo y de las promociones; se ha sustituido la estabilidad en el empleo por el tiempo parcial y el trabajo eventual.

En cuanto a la calidad de los puestos de trabajo, hubo una recomposición de las tareas del trabajador al sustituir las máquinas tradicionales por máquinas de control numérico, unidas por un *transfer* que integran una variedad de actividades que anteriormente estaban dispersas.

Esta recomposición no es de carácter cuantitativo. Se trata de un nuevo tipo de trabajador con habilidades diferentes, que posee una mayor capacidad de pensamiento abstracto, que entiende los

<sup>14</sup> Véase Esthela Gutiérrez Garza, *La crisis laboral y la flexibilización del trabajo en México*, México, 1980-1988, mimeo.

códigos del control numérico y puede seguir la secuencia del producto en un tablero, absolutamente distante del tipo de trabajador con las cualificaciones anteriores, en donde lo importante era el trabajo manual. Señala también Esthela de la Garza que este tipo de trabajador es pagado por abajo del salario que percibe el trabajador tradicional.

Una tercera concepción es la de Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites Aguilar, quienes plantean la tesis de que:

México ha emprendido desde mediados de la década pasada una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales con el objeto de acelerar su modernización [mediante] la liberalización de las fuerzas de mercado y la promoción de la capacidad empresarial; la apertura comercial del país y la racionalización de la participación del Estado en la economía.

Afirman que su estudio pretende

la identificación de los principales obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana; [que] la flexibilidad laboral expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o frente a cambios en las condiciones de trabajo. La flexibilidad salarial, la movilidad en el empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra constituyen las dimensiones que determinan la flexibilidad laboral desde el punto de vista macroeconómico y sectorial.

Desde el punto de vista microeconómico, las necesidades de una mayor flexibilidad laboral derivan de los cambios registrados en la tecnología de la apertura comercial y de los cambios organizacionales que conllevan a la conveniencia de constituir lo que se conoce como empresa flexible con estructura federada de puestos de trabajo.

Dos son las estrategias de flexibilidad seguidas por las empresas: la numérica y la funcional. La primera busca aumentar la capacidad de la empresa para modificar su plantilla de trabajadores sin incurrir en elevados costos laborales. La segunda trata de aumentar la capacidad de la empresa para modificar la estructura de puestos y asignar las tareas a los trabajadores de acuerdo con sus necesidades.<sup>15</sup>

El texto comentado parte del supuesto de que no existe consenso en el plano internacional con relación a los procedimientos idóneos

<sup>15</sup> Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites Aguilar, *Identificación de los factores que obstaculizan la movilidad de la mano de obra en el sector industrial mexicano*, México, 1990, mimeo, s/p.

para flexibilizar los mercados laborales; que la reconversión industrial requiere modificaciones sustanciales en el mercado de trabajo; que esta severa crisis obligó a dramáticos ajustes económicos y cambios en los mercados laborales que implicaron una nueva política de desarrollo industrial (liberalización) y una política laboral concretable en un paulatino desarrollo del nuevo modelo contractual, caracterizable por una menor intervención del sindicato en las decisiones y el impulso de innovaciones tecnológicas y de organización de la empresa.<sup>16</sup>

Como se apreciará, el nivel de análisis al que ha llegado la teorización en la temática todavía se ubica en el terreno de las generalizaciones respecto a las presuposiciones de porqué se da y se pide la flexibilización, de los perjuicios que causa, del vínculo que existe entre reconversión y modernidad con flexibilidad y otros factores tratados también en lo general. Lamentablemente no existen propuestas concretas o análisis de alternativas que instrumentar.

Cabe pensar que el estudio de Hernández y Aboites es propositivo y concreto, dado que de manera explícita plantea una serie de propuestas, además de su diagnóstico; sin embargo, existe una contradicción de principio que lo hace insostenible, en torno a la recomendación de que las nuevas relaciones laborales descansen sobre la base de la concertación de compromisos y la conciliación de intereses entre las partes involucradas y la evidente verticalidad que en los subsecuentes planteamientos propositivos tienen.

Por su parte Esthela Gutiérrez comete de entrada en su trabajo el gran pecado del etnocentrismo, dejando de lado que antes de que se hablara en México de flexibilización ésta ya era motivo de polémicas en países como Italia, Alemania, España y otros más de Europa y América.

Independientemente de lo anterior, toda su explicación de un fenómeno por demás complejo se reduce a las expresiones de una crisis económica, a la ausencia de alternativas sociales de la política laboral estatal; en suma, trata de forma demasiado reduccionista un fenómeno en extremo complejo; se niega a contemplar la existencia de cambios verdaderos que reclaman una redefinición de las relaciones de trabajo, en espera —tal vez— de que sean los propios trabajadores quienes le hagan saber sobre aquellas cuestiones que en forma natural hoy aceptan como nuevas realidades del mundo laboral.

<sup>16</sup> *Ibid.*

El mérito de Enrique de la Garza se centra en la diversificación que hace del concepto reconversión. En los mismos términos cabría señalar la importante confrontación que hace del papel del sindicalismo tradicional en la conformación del modelo de acumulación de la Revolución Mexicana, y la forma y causas por las que éste toca a su fin sin encontrar a la fecha alternativas. Pero su principal aportación es la idea del nuevo sindicalismo que propone. Hasta ahora es la única alternativa viable que tienen las organizaciones sindicales para desarrollar una nueva política sindical orientada a lograr la participación de los trabajadores en el proceso de modernización.

Es importante destacar también la diferenciación que marca este último autor entre los cambios que se dan como consecuencia de innovaciones tecnológicas, los cambios en cuanto a la organización y en la relación de trabajo; todos ellos implican diferentes dimensiones y orientación frente a la reconversión por parte de los trabajadores y sus organizaciones. Sobre todo, en coincidencia con algunos otros teóricos de la materia, subraya que el centro de la discusión se encuentra en el papel de los sindicatos, en el establecimiento de la bilateralidad frente a la flexibilidad, y, por último, que no todo es flexibilización, aunque así la denominen los patrones a la hora de instrumentar su política laboral o al momento de asumir en su nombre mecanismos de control y tomar decisiones unilaterales para imponerlas sin tomar en cuenta a los trabajadores y sus organizaciones.

Como ya dije, me propongo, como lineamiento en esta investigación, incidir sobre las particularidades del fenómeno en un estudio de caso. A mi juicio, es la única manera de seguir avanzando en el estudio de la problemática y salir de lugares comunes y verdades de principio.

Otro investigador que ha hecho importantes aportes a la construcción conceptual y contribuido para lograr una mejor interpretación del fenómeno de la flexibilización en estudios de caso es Alejandro Covarrubias V., del que rescatamos importantes aportaciones a la construcción conceptual e interpretación del fenómeno de la flexibilización en las siguientes premisas de su trabajo:

El objetivo orientador del estudio [que emprende] es el realizar un análisis comparativo de las expresiones, intensidades y cambios que asume la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria en Sonora en la década de los ochenta;... [y se propone] explicar en cada caso los posibles nexos que se establecen entre las

modalidades que sigue la flexibilidad contractual y las otras dimensiones conexas de la reconversión industrial; a saber: tecnológicas, organizativas del proceso de trabajo, características de la fuerza de trabajo y relaciones sindicato-empresa.<sup>17</sup>

### Para él

esta heterogeneidad en las modalidades de reconversión se dieron con o sin debate y sin necesidad de que se modificara formalmente la Ley Federal del Trabajo. Los cambios en las formas de contratación colectiva se impusieron como uno de los elementos más regulares de la reconversión productiva en México por la vía inicial de recortes sustanciales en aquellas cláusulas que implicaban frenos a la producción y la calidad y en aquellas que implican disminuir costos a la producción.<sup>18</sup>

En esencia esta tesis es acertada; solamente cabe un matiz: en aquellas que implican frenos a la disminución de costos a la producción, a la productividad y a la calidad. En muchos casos el argumento se convierte en un pretexto que servirá para degradar las condiciones de trabajo.

Este conjunto de ideas evidencian, en primer lugar, que se vive actualmente una etapa interesante por las alternativas que se deberán instrumentar para la redefinición de las relaciones laborales. Quien pretenda contribuir en su diseño tendrá que realizar el análisis sobre flexibilidad pasando por un proceso cuyas características son las siguientes:

a) Hacer análisis de casos concretos, proponiendo alternativas particulares y presentando propuestas definidas sobre cómo y con qué elementos enfrentar algún aspecto también concreto de la flexibilización. Cualquier generalización planteada en este momento pecaría de irresponsabilidad científica, cualquier negativa a revisar las opciones de cambio será inevitablemente cerrazón injustificada. Debe evitarse.

b) Debe aceptarse que el proceso real que se vive en el país en materia de flexibilización de las relaciones laborales sorprendió respecto a la ruta que siguió en su conformación. Si para el año de

<sup>17</sup> Alejandro Covarrubias V., *La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria de Sonora en la década de los 80s*, México, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert, 1992, p. 33.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 45

1989 se desató una discusión importante acerca de los cambios que deberían hacerse a la legislación laboral promulgada por la Asamblea Constituyente de 1917, en la que prevalecieron serias influencias ideológicas y la discusión giró en torno a la defensa del principio de los derechos laborales tradicionales, ninguno de los que entonces se pronunció al respecto, entre ellos el que esto escribe, apreció que el proceso de flexibilización transitaría a través de los contratos colectivos de trabajo. Tal y como sucedió. Esta falta de visión colocó a los investigadores en una realidad laboral totalmente distinta de la que se tenía establecida al inicio del segundo lustro de los ochenta.

c] Lo primero que habría que tener claramente localizado es cuál es el proyecto o propuesta flexibilizadora de cada uno de los sectores de clase.

Pareciera ser que, ante el fenómeno real de flexibilización de las relaciones de trabajo, el sector patronal se concreta a pedir, simplistamente, todo tipo de libertades. Desde ningún ángulo repara en las consecuencias para el factor trabajo de un “dejar hacer” de las características que pretende. El sector trabajador y sus organizaciones se encuentran “enconchadas” en la defensa de posiciones de principio, que fueron válidas en el pasado pero que ahora deben revisarse. Por su parte el Estado pretende imponer un proyecto de reconversión definido exclusivamente por el gabinete económico y, lo más grave, pareciera ser que nadie repara sobre la necesidad de concertar, sobre la inviabilidad de poner en marcha cualquier diseño no consensado o los cortos alcances que en esas condiciones se pueden tener.

Por todo ello, en los últimos cuatro lustros el problema de la flexibilización de las relaciones laborales se ha convertido en un tema de discusión permanente en muchos países. De ella sólo se saldrá cuando logren establecerse ciertos principios básicos, tan válidos y de consenso como aquellos que en su momento inspiraron el esquema laboral que actualmente se encuentra en crisis.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR BANCARIO Y UBICACIÓN DE BANCOMER EN EL SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO

#### ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO

A continuación se presenta un breve esbozo histórico del sistema bancario con el objeto de destacar la importancia y el tiempo que tiene funcionando la banca en México, la participación que en ésta han tenido tanto el Estado como el sector privado y el papel que ha desempeñado en la economía nacional.

Algunas fechas y hechos importantes de registrar son los siguientes:

- En 1774 se crea la primera organización bancaria típica que fue el Nacional Monte de Piedad.
- En 1782 se funda el Banco Nacional de San Carlos.
- En 1822 se funda el Gran Banco del Imperio Mexicano.
- En 1830 se funda el Banco de Avío.
- En 1837 se funda el Banco Nacional de Amortizaciones.
- En 1861 se funda el Banco Protector de la Industria Fabril.
- En 1864 se establece el Banco de Londres y México y Sudamérica.
- En 1881 se funda el Banco Mercantil.
- En 1882 se funda el Banco Nacional Mexicano.
- En 1884 se fusionan el Banco Mercantil y el Banco Nacional

Mexicano; su nuevo nombre es Banco Nacional de México.

- En 1897 se expide la primera Ley General de Instituciones de Crédito.

- En 1924 se expide la segunda Ley Bancaria y se crea la Comisión Nacional Bancaria. Esta ley, iniciativa presidencial de Plutarco Elías Calles, especifica por primera vez el tipo de instituciones bancarias que integrarán el sistema financiero. Se establece una clasificación de la siguiente manera:

a] el Banco Único de Emisión y la Comisión Monetaria

b] los bancos hipotecarios

c] los bancos refaccionarios

d] los bancos agrícolas

e] los bancos industriales

f] los bancos de depósito y descuento

g] los bancos de fideicomiso

- En 1925 se establece el Banco de México.

- En 1926 se aprueba la tercera Ley Bancaria y se funda el Banco Nacional de Crédito Agrícola.

- En 1932 se establecen 26 sucursales del Banco de México en toda la República, surge el Banco de Comercio y se funda la Asociación de Banqueros de México.<sup>1</sup>

Como se observa, en el siglo actual la banca ha sufrido transformaciones fundamentales en cuanto a su forma de operación y cobertura resumibles con las siguientes orientaciones en su funcionamiento:

Entre 1924 y 1970 operó como banca especializada con una estructura que reúne estas características:

*Ramos principales*

DEPÓSITO

FINANCIERO

HIPOTECARIO

*Ramos secundarios*

AHORRO

FIDUCIARIO

<sup>1</sup> Miguel Ángel Pichardo C., *Documento interno de Bancomer*, Dirección Adjunta Capacitación y Desarrollo, Gerencia Desarrollo de Ejecutivos, México, noviembre de 1992, s/p.

## ETAPAS DE LA BANCA

*Primera etapa*

De 1971 a 1976 la banca operó en grupos financieros resultado de que las instituciones de crédito se vieron inducidas a unir esfuerzos para poder ofrecer a su clientela un servicio integral ya que la Ley Bancaria sólo permitía el ejercicio simultáneo de los ramos de ahorro y fiduciario con los ramos principales de depósito, financiero e hipotecario, sin aceptar la compatibilidad de estos últimos.<sup>2</sup>

*Segunda etapa*

De 1977 a 1982 operó la banca múltiple. Su antecedente lógico e histórico —como se mencionó con anterioridad— es el grupo financiero integrado. La reforma a la Ley se interpreta de diferente manera.

De acuerdo con Vicente Villamar, la reforma a la Ley Bancaria de 1977 indujo a la *fusión de los bancos especializados* en grandes bancos, verdaderos monopolios. Significó la primera reestructuración financiera abriendo paso a la banca moderna con una estructura monopólica bien definida.<sup>3</sup>

La interpretación de la dirección bancaria caracteriza el proceso de la siguiente manera:

A mediados de los años setenta comienza el proceso de fusión de bancos especializados que da lugar a la banca múltiple... [se] pretende [de esta forma] aprovechar economías de escala y además hay interés de las autoridades de reducir el número de instituciones, por la ineficacia o el riesgo que algunas presentan. De 243 [instituciones bancarias] privadas y mixtas en 1975 quedan 60 [de las cuales] en 1982, 35 son múltiples. Clasificadas éstas en cinco niveles por el tamaño de sus activos, manejan 31.8 millones de cuentas, emplean a 149 742 personas y cuentan con 4 430 oficinas en el territorio nacional [...] Después de siete fusiones en 1983, once en 1985, una en 1986 y una más a mediados de 1988, quedan dieciocho sociedades nacionales de crédito [bancos comerciales] y dos instituciones privadas...

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Vicente Villamar C., "Modernización y relaciones laborales en el sector bancario", en Graciela Bensúsán y Carlos García (coords.), *Relaciones laborales en las empresas paraestatales*, México, Fundación Frederick Ebert, 1990, pp. 101-114.

Existe consenso internacional en opinar que hay cinco factores del fracaso o del éxito de un banco: a) anticipar la evolución del mercado; b) dominar los aspectos de dicha evolución; c) integrar los servicios ofrecidos; d) costear los mismos, y e) capacitar con innovación.<sup>4</sup>

### *Normatividad laboral aplicada durante estos periodos en la banca*

De 1917 a 1982 la normatividad aplicable en materia laboral para los trabajadores bancarios fue la siguiente: en un principio solamente existe el texto del Artículo 123 constitucional que de manera irrenunciable habremos de entender que era el marco jurídico aplicable a toda relación de trabajo. Con base en el artículo 237 de la Ley Federal del Trabajo de 1931, que abría cierto resquicio para ello, a partir de 1937 se pone en vigor el Reglamento de los Trabajadores Bancarios, reglamento de excepción con relación al Artículo 123 constitucional y limitativo de los derechos colectivos establecidos en éste. Dicha normatividad tuvo dos versiones: la primera publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 15 de noviembre de 1937, la segunda publicada por el mismo diario el 30 de diciembre de 1953. El 13 de julio 1972 se impone un tercer Reglamento de los Trabajadores Bancarios, mismo que ni siquiera tenía el fundamento que a los anteriores otorgaba la Ley de 1931, ya que ésta había sido derogada y reemplazada por la de 1970, la que no contenía el artículo 237 de la anterior.

Mucho se ha escrito acerca de estas reglamentaciones; no se abundará en ello, pero sí es importante destacar que, en lo fundamental, cercenaron los derechos colectivos de los trabajadores al servicio de la banca, a cambio de otorgar mejores prestaciones económicas para el sector. Lamentablemente ni el análisis que de estas reglamentaciones se hizo, cuando menos en los últimos tres lustros de su vigencia, ni los planteamientos sindicales que se levantaron, implicaron propuestas alternativas que intentaran sacar la lucha de los trabajadores del terreno de la circulación de la fuerza de trabajo, incorporándola al proceso productivo mismo; pecado que por lo general se cometió de manera generalizada en todo el movimiento

<sup>4</sup> "Diagnóstico", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 774, Banamex, mayo de 1990, pp. 231-243, con datos tomados de J. Márquez, *La banca mexicana. Septiembre de 1982-junio de 1985*, México, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1987, pp. 60-61.

de los trabajadores organizados. Por lo tanto esta característica no particulariza al sector.<sup>5</sup>

### *Tercera etapa*

De 1982 a 1991 se vivió el sistema de banca estatizada. Al rendir su Sexto Informe de Gobierno el viernes 3 de septiembre de 1982, José López Portillo, entonces presidente de la República, anunció la expedición de dos decretos para nacionalizar la banca y establecer el control de cambios. El tiempo confirmó que estas medidas tuvieron más razones y fundamentos de naturaleza política que económica. Lamentablemente no se consolidaron en forma alguna, pero sí abrieron las puertas a la discusión de los derechos colectivos del trabajo en el sector bancario, recogiendo la siembra que durante lustros habían cultivado modestos luchadores que inclusive realizaban su actividad encapuchados para ocultarse de la represión.

El contexto normativo laboral para la banca estatizada queda definido en la fracción 13 Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución de la República, de acuerdo con la reforma publicada en el *Diario Oficial* del 17 de noviembre de 1982 y en la Ley Reglamentaria de la indicada fracción, publicada en el mismo diario el 30 de diciembre de 1983.<sup>6</sup>

Éste fue un marco jurídico profundamente contradictorio. El Estado estableció un rígido control del sector, cuya respuesta a los intereses planteados por los involucrados fue escasa, y todavía más a una construcción conjunta de un proyecto financiero. El derecho a la sindicación que el decreto de expropiación reconociera se limitó a ubicar a los trabajadores dentro del Apartado B del Artículo 123 Constitucional y a permitir la intervención del Estado, incluso de manera descarada, en la formación de los sindicatos. Quedó negada la contratación colectiva y conculcado el derecho de huelga.

La existencia de la banca estatal fue efímera. Los saldos de la función del Estado como banquero, como se apreciará más adelante

<sup>5</sup> Al respecto puede consultarse Alejandro Zamudio *et al.*, *Normas de trabajo bancarias, análisis crítico y propuesta de un cambio de régimen jurídico*, México, UNAM, 1983, p. 188; Arely Gómez González, *El régimen laboral de los trabajadores bancarios*, México, Porrúa, 1977, p. 154; José Alfonso Bouzas Ortiz, *La evolución de la competencia de los tribunales del trabajo en México 1917-1980*, México, UNAM, 1982, p. 167.

<sup>6</sup> Carlos A. Arroche Morton y Abelardo Rojas Roldán, *Leyes bancarias tematizadas y comentadas*, México, Trillas, 1988, p. 274.

en las particularidades del caso Bancomer, son por demás críticos del Estado empresario.

Además de la ineficiencia de la administración pública, que se levantó como una razón de la reprivatización, otra razón argumentada por el gobierno fue que los recursos que se obtendrían de la privatización de la banca beneficiarían a un Estado altamente endeudado y se podría, además, atender el interés social.

Con razones o sin ellas, el periodo de la banca estatizada concluyó con serias críticas. La función empresarial realizada por personeros del Estado generó inclusive denuncias de corrupción, burocratismo e ineficiencia, mismas que se reseñan más adelante.

#### *Cuarta etapa*

Situación actual del sistema bancario: a partir de 1991 banca múltiple y banca de desarrollo.

Entre 1982 y 1991 el proceso de las privatizaciones en general y de la banca en particular fue un fenómeno que para entenderse debe vincularse con la globalización de la economía y la supremacía del sistema capitalista. Se presenta prácticamente en todo el mundo un proceso que permite a la banca privada retomar el control de los servicios financieros. Un estudio del Banco Mundial informa que los bancos mexicanos ocupan casi una cuarta parte del número de casos más importantes de reprivatizaciones.<sup>7</sup> No está de más señalar que en el caso de México tres bancos están dentro de los trescientos más grandes del orbe, aun cuando de los activos totales representan 0.31%, una fracción pequeña. Como país, México ocupa el vigésimo quinto lugar a nivel mundial entre las instituciones bancarias.<sup>8</sup>

Para mediados de 1992 se reconocen cifras y se sostienen argumentos como los siguientes: el presidente Carlos Salinas de Gortari afirmó que el gobierno federal canalizó 40 billones de pesos (de 1992) para disminuir la deuda interna y, de esta manera, aumentar con constancia el gasto social del dinero captado como resultado del proceso de venta de los bancos.<sup>9</sup> Esta información se comple-

<sup>7</sup> "Privatización, metas y logros", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 786, Banamex, mayo de 1991, p. 204.

<sup>8</sup> "PIB de la banca comercial", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 792, Banamex, noviembre de 1991, pp. 503-507.

<sup>9</sup> "Reunión de Carlos Salinas de Gortari con los funcionarios de Bancomer realizada el 29 de junio de 1992", en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 49, 1a. quincena, julio de 1992, p. 1.

menta con las declaraciones emitidas por el licenciado Pedro Aspe Armella, secretario de Hacienda y Crédito Público, para explicar los que él llama seis principios fundamentales que regularon la desincorporación bancaria y que según este funcionario fueron:

- 1] Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo.
- 2] Garantizar una participación diversificada y plural en el capital.
- 3] Vincular la aptitud y la calidad moral de la administración de los bancos con un adecuado nivel de capitalización.
- 4] Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos.
- 5] Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones.
- 6] Buscar obtener un precio justo por las instituciones, de acuerdo con una valuación basada en criterios generales de homogeneidad y objetivos para todos los bancos.<sup>10</sup>

En la misma lógica interpretativa del fenómeno de la reprivatización se pronuncia la dirección del banco objeto de este estudio. El ingeniero Ricardo Guajardo Touché declaró en la Octava Reunión Nacional de la Banca:

El cambio que enfrentamos es un proceso que tiene como cimientos, por demás sólidos y reconfortantes, las convicciones y valores que han guiado la administración del señor presidente Salinas, que regresa a la sociedad sus campos de acción naturales, al tiempo que fortalece al Estado en su papel de promotor del desarrollo social y económico de nuestro país [...] En todos los sectores se darán cambios; la banca tendrá que anticiparlos y servir de catalizador muy activo para que los beneficios del libre comercio se den más rápidamente y sus riesgos se minimicen.<sup>11</sup>

En los mismos términos explicó el fenómeno un análisis de Banamex:

Precisa que seamos capaces de competir, en calidad y precio, con los proporcionados por extranjeros. Ambos factores parecen abrir la posibilidad de la banca universal y de la internacionalización del servicio bancario en México. Si éste es el caso, han de darse cambios impor-

<sup>10</sup> "Sexta reunión nacional de la banca celebrada en Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero, 13 y 14 de agosto de 1990", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 777, Banamex, agosto de 1990, p. 379.

<sup>11</sup> *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 52, 2a. quincena, agosto de 1992, pp. 1-2.

tantes en las reglas de operación, requerimientos de personal especializado, sistemas de evaluación del desempeño, demandas de capitalización de los bancos, adecuaciones al Fondo de Apoyo Preventivo a las Instituciones de Banca Múltiple (Fonapre) o creación de un sistema de aseguramiento bancario y hasta en el papel del propio banco central. Es decir, una modernización muy rápida y sin precedente en cualquier sector de nuestra economía.<sup>12</sup>

En un corte a menos de un lustro de banca reprivatizada, cuando vivimos una crisis económica y de endeudamiento del país tan grave como la que se destapó a pocos meses de concluir el proceso de sustitución presidencial, conviene releer estos argumentos y por ello los traemos a referencia a riesgo de ser largas y múltiples las citas que hacemos, pero, sobre todo, para sensibilizarnos al hecho de que absolutamente todos los sectores de la sociedad se vieron afectados por la devaluación, menos la banca privada que con desvergüenza y a todos los niveles la esquivó.

El presidente Carlos Salinas de Gortari envió una iniciativa de ley al Congreso de la Unión el 2 de mayo de 1990 para privatizar la banca nacional. El decreto implicó una reforma constitucional al texto de los artículos 28 y 123. Luego de diez días de "discusión", "análisis" y "consulta" a la sociedad que dicen representar, los miembros de la Cámara de Diputados decidieron aprobar la iniciativa presidencial el 12 de mayo de 1990.

La Cámara de Senadores no se quedó atrás. Utilizó un procedimiento semejante y exactamente el mismo número de días para aprobar la reforma el 22 de mayo del mismo año. Un mes y cinco días bastaron para que todas las legislaturas locales de los estados la ratificaran. Finalmente la reforma constitucional se publicó el 27 de junio de 1990 en el *Diario Oficial de la Federación*.

Así las cosas, a partir de la reprivatización, la Banca Nacional se conformó según se muestra en el cuadro de la siguiente página.

Por cuanto hace a la banca múltiple, el proceso implicó la transformación de las sociedades nacionales de crédito en sociedades anónimas, convirtiendo los Certificados de Aportación Patrimonial (CAPS) en acciones de tres tipos:

*Serie A*: subastada entre los grupos postores y sobre la base de que el comprador obtiene el control de la institución.

<sup>12</sup> "Régimen mixto de banca y crédito", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 774, Banamex, mayo de 1990, p. 225.

## INSTITUCIONES DE CRÉDITO

<i>Banca múltiple</i>	<i>Banca de desarrollo</i>	<i>Otras</i>
<i>Cobertura nacional:</i>		
Bancomer	Nafinsa	Banco Obrero
Banamex	Banobras	Sucursales y oficinas representativas de bancos extranjeros
Serfin	Ban. Nal. Pesq. y Port.	
Somex	Ban. Nal. Comer. Ext.	
Comermex	Ban. Nal. del Ejército	
Internacional	Ban. Nal. de Crédito Rural	
<i>Cobertura multirregional:</i>		
Atlántico	12 bancos de crédito rural	
BCH	En el nivel regional:	
Banpaís	Centro Sur	
Cremiti	Del Norte	
Mercantil de México	Centro Norte	
Bancreser	Pacífico Norte	
Confía	Noroeste	
	Centro	
<i>Cobertura regional:</i>	Pacífico Sur	
Banco del Norte	Golfo	
Banco M. del Norte	Occidente	
Banca Promex	Istmo	
Banco del Centro	Financiera Nal. Azucarera	
Banco de Oriente <sup>13</sup>		

*Serie B:* colocada por medio de la Bolsa Mexicana de Valores.

*Serie C:* vendible a inversionistas extranjeros.

El Comité de Desincorporación Bancaria<sup>14</sup> informó, el 24 de julio de 1990, que los interesados en adquirir títulos propiedad del gobierno federal representativos del capital social de Bancomer, S.N.C. tenían hasta el 9 de agosto de ese año para presentar solicitudes de inscripción. Un mes después en el *Diario Oficial de la Federación* (25 de septiembre) se publicaron las "Bases generales

<sup>13</sup> Miguel Ángel Pichardo C., *op. cit.*

<sup>14</sup> Creado por "Acuerdo que establece los principios y bases del proceso de desincorporación de las sociedades nacionales de crédito, instituciones de banca múltiple, y se crea el Comité de Desincorporación Bancaria", en *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de septiembre de 1990, p. 21.

del proceso de desincorporación de las instituciones de banca múltiple y el procedimiento de registro” de interesados en adquirirlas. Para el 23 de agosto el mismo diario dio a conocer las “Bases particulares para la enajenación de títulos propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Bancomer”, conforme a las cuales se estableció que la presentación de las posturas se realizaría el 25 de octubre y, a más tardar, el 8 de noviembre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público daría a conocer al ganador. Finalmente el 17 de octubre de 1991 se publicó en el Diario Oficial el decreto que transforma Bancomer, S.N.C. en Bancomer, S.A. El banco se vende y regresa a las manos de la iniciativa privada.

Por su importancia, en el cuadro de la página siguiente se indican los nombres de los particulares y/o de las razones sociales que accedieron a los bancos.

#### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE BANCOMER

De la propia información que aporta Bancomer se presenta un resumen histórico de lo que ha sido este banco:

El 15 de octubre de 1932 se creó Bancomer, con 28 personas incluyendo al gerente y a los mozos de servicio y con un capital de quinientos mil pesos.

A menos de dos años de su fundación, el primero de marzo de 1934, abrió sus puertas el primer banco afiliado: el Banco Mercantil de Puebla y en ese mismo año se creó el Banco Mercantil de Guadalajara.

Por lo que respecta a las sucursales urbanas del Distrito Federal, las cuatro primeras inauguradas en 1941 fueron: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.

En 1955 [...] se estableció en Nueva York la primera oficina de representación en el extranjero a lo que le siguió, un año más tarde, la segunda oficina de este género en Madrid.

Para 1956, los Bancos de Comercio contaban ya con 164 oficinas en toda la República.

El 29 de noviembre de 1956 la Financiera Industrial y Comercial se incorpora como Financiera Bancomer con la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del Consejo de Administración.

El 7 de marzo de 1957 se fundó una sociedad de seguros generales denominada Aseguradora Bancomer.

## GRUPOS FINANCIEROS QUE COMPRARON LOS BANCOS

<i>Banco privatizado</i>	<i>Grupo comprador</i>
Multibanco Mercantil de México	Grupo Financiero Probursa. Presidente y director, José Madariaga Lomelín
Banpafs	Grupo Financiero Mexival. Presidente, Ángel Rodríguez A.; director, Jaime Sánchez Montemayor
Cremi	Presidente, Raymundo Gómez Flores; director, Octavio Gómez y Gómez
Confia	Grupo Ábaco. Presidente y director, Jorge Lankenau Rocha
Banco de Oriente	Grupo Margen. Presidente, Marcelo Margáin Berlanga
Banamex	Grupo Financiero Banamex-Accival. Presidente, Roberto Hernández Ramírez; director, Alfredo Harp Helú
Bancomer	Grupo Financiero Bancomer. Presidente, Eugenio Garza Lagüera; director, Ricardo Guajardo Touché
BCH	Grupo Financiero BCH. Presidente y director, Carlos Cabal Peniche
Serfin	Grupo Financiero OBSA-Serfin. Presidente, Adrián Sada González; director, Alfonso Villareal Martínez
Comermex	Grupo Financiero Inverlat. Presidente, Agustín Legorreta Chauvet
Somex	Grupo Financiero Invermexico. Presidente, Carlos Gómez y Gómez; director, Manuel Somoza Alonso
Atlántico	Grupo Financiero Bursátil Mexicano
Promex	Grupo Financiero Valores Finamex. Presidente, Eduardo Carrillo Díaz
Banoro	Grupo Estrategia Bursátil. Presidente, Fernando Obregón González; director, Rodolfo Esquier Lugo
Banorte	Grupo Maseca. Presidente, Rodolfo González Barrera
Internacional	Grupo Privado Mexicano. Presidente, Juan Sánchez Navarro
Bancen	Grupo Financiero Multivalores. Presidente, Hugo Villa Manzo
Bancreser	Grupo Alcántara

FUENTE: Miguel Ángel Pichardo C., *op. cit.*

El 29 de abril de 1957 se fundó Hipotecaria Bancomer.

Se fundó el 23 de septiembre de 1957 la Inmobiliaria Bancomer.

En 1967 se iniciaron los trabajos para automatizar el sistema. El primero y básico fue el de cheques.

El 18 de noviembre de 1977 nació Bancomer, S.A.

En 1979 se implantó el sistema *on line* para lo cual fue preciso capacitar dos mil empleados.

En 1978 y 1979 se abre la oportunidad al público en general y a los trabajadores de adquirir acciones.

En 1981 se incorpora Bancomer a la red internacional de telecomunicaciones *swift*, forma como quedó enlazado con 700 bancos.

En 1982 se nacionaliza la banca y es nombrado Antonio Carrillo Flores como primer director de Bancomer.

En 1982 se lanza el servicio de cajero automático.

En 1983 las sucursales de Monterrey, Nuevo León y Nuevo Laredo quedaron incorporadas a la red denominada *safe* en línea.

En 1990 se da la iniciativa para reprivatizar la banca.<sup>15</sup>

El grupo ganador en la subasta de Bancomer estuvo encabezado por los señores Eugenio Garza Lagüera y Ricardo Guajardo Touché, es controlador de Valores Monterrey (Vamsa), *holding* financiero que incluye empresas de servicios como Seguros Monterrey, Arrendadora Monterrey, Fianzas Monterrey, Acciones Bursátiles, Casa de Bolsa, Almacenadora Monterrey, Factor de Capital, Comercializadora Monterrey y ABSA Divisas.

La oferta ganadora que aceptó el Gobierno Federal comprendió inicialmente la compra del 51% de las acciones (2 366 312 625) de Bancomer a un precio de 3 296.08 pesos por acción, que representa 13 veces la utilidad estimada de 1991 y 2.99% veces el valor contable.

Posteriormente, el 8 de noviembre de 1991, al formalizar la compra de la institución, el grupo Vamsa adquirió un paquete accionario adicional equivalente al 5% del capital de Bancomer. El monto total de la operación ascendió a 8.56 billones de pesos.<sup>16</sup>

## IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO VISA-VAMSA

Conviene tener cierto registro histórico respecto del *holding* (consorcio) que adquiere Bancomer.

En 1890 se fundó la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., que creó las

<sup>15</sup> *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 55, 1a. quincena, octubre de 1992, p. 5.

<sup>16</sup> "Avances de la desincorporación bancaria", en *Panorama Económico Bancomer. Investigaciones Económicas de Bancomer*, 6o. bimestre, 1991, p. 2.

bases de lo que llegaría a ser el Grupo Visa, fundando y adquiriendo empresas en diversos campos como alimentos procesados y balanceados, bebidas, productos pecuarios, autopartes, turismo y otros.

En 1896 Femsa, fabricante de productos de cerveza, se asocia con Cervecería Moctezuma.

Actualmente Visa es propietaria de un 60% de las acciones de Femsa, que por su parte posee la totalidad de las acciones de la Cervecería Cuauhtémoc.

Con respecto a las actividades vinculadas al sistema financiero, Grupo Visa tiene una larga tradición dentro de este sector, adquiriendo cinco décadas atrás el Banco de Londres y México, actualmente denominado Banca Serfin, mismo que se sitúa en la tercera posición del sistema bancario mexicano.

Después de la estatización bancaria efectuada en 1982, el Grupo Visa permaneció dentro del sistema financiero. Al privatizarse los activos financieros, no bancarios, de las sociedades nacionales de crédito, el grupo adquirió diversos paquetes accionarios de Banca Serfin en 1984 y se dio a la tarea de organizar a un grupo de inversionistas para aprovechar esta situación.

El paquete de mayor interés en ese momento era el representado por las empresas financieras no bancarias, entre ellas se contaban Seguros Serfin, Afianzadora Serfin, Arrendadora Serfin y Almacenadora Serfin. Posteriormente formaron un *holding* denominado Valores Monterrey, S.A. (Vamsa), rebautizando a sus empresas con los nombres de Seguros Monterrey, Afianzadora Monterrey, Arrendadora Monterrey y Almacenadora Monterrey.

El 28 de octubre de 1991 el Grupo Visa-Vamsa resultó ganador de la subasta para la adquisición de Bancomer y en marzo de 1992 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó que el Grupo financiero Vamsa operara con la denominación de Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V., integrado por una institución de banca múltiple, una casa de bolsa, una arrendadora, una empresa de factoraje y una almacenadora.

Al constituirse como Grupo Financiero Bancomer los accionistas de Vamsa le transfirieron cuatro de sus subsidiarias financieras: Arrendadora Financiera Monterrey, S.A., Almacenadora Monterrey, S.A. de C.V., Factoraje de Capitales, S.A. de C.V. y Acciones Bursátiles, S.A. Finalmente cambió su razón social al nombre de Bancomer abarcando así otros campos fundamentales de la actividad financiera:

- Almacenadora Bancomer, S.A., que ofrece servicios de intermediación financiera.
- Casa de Bolsa Bancomer, S.A., que participa en el mercado de valores.
- Arrendadora Bancomer, S.A., que proporciona arrendamiento financiero al menudeo; es líder en el negocio con un porcentaje del 18 por ciento.
- Factoraje Bancomer, S.A., que realiza operaciones de intermediación financiera mediante contratos con sus clientes con actividad empresarial; requiere de sistemas ágiles y sofisticados. Es empresa líder.<sup>17</sup>

#### UBICACIÓN DE BANCOMER EN EL SISTEMA BANCARIO Y SITUACIÓN FINANCIERA

Banamex publicó un estudio sobre los estados financieros de la banca a diciembre de 1992;<sup>18</sup> en él se señala que Bancomer:

- Es el banco nacional con mayores ingresos totales por arriba de N\$ 9 000 000.00.
- Con activos totales por arriba de N\$ 100 000 000.00, es el segundo banco.
- Es el segundo banco nacional por su capital contable, y también segundo por sus utilidades en 12 mensualidades, sólo superado por Banamex y con utilidades por arriba de N\$ 1 750 000.00.
- Tiene un activo total de N\$ 103 294 652.00, mientras Banamex reporta N\$ 117 835 093.00, y es seguido por Serfin con N\$ 65 389 946.00.
- Presenta pasivo total por N\$ 95 458 382.00, en tanto que Banamex tiene N\$ 109 602 373.00, y es seguido por Serfin con N\$ 65 389 946.00.
- Reporta utilidades por 34.9%, cuando Banamex reporta 43.6 y Serfin 12.9 por ciento.
- Es un banco que contrata 39 051 empleados, por su parte Banamex contrata 37 230 y Serfin, en tercer lugar, tiene 18 468.

<sup>17</sup> Documento interno de Bancomer, s/p.

<sup>18</sup> *Análisis financiero y bursátil*, publicación elaborada por el Departamento de Análisis, Grupo Financiero Banamex-Accival, México, abril de 1993, pp. 119-123.

- Tiene 765 sucursales, frente a 662 que reporta Banamex y 597 Serfin.

En Reunión Mensual del Consejo de Administración de Bancomer realizada el 30 de agosto de 1992, se informó que logró obtener en el primer semestre de ese año:

- Utilidades por 1 billón 125 mil millones de pesos, crecimiento superior al 88%; liderazgo en captación bancaria con 52 billones de pesos que representan una participación mayor al 25 por ciento.

- En créditos otorgados alcanza 72 billones de pesos.

- Casa de Bolsa Bancomer alcanzó utilidades por 42 mil 541 millones de pesos.

- Arrendadora Bancomer reporta utilidades por 65 mil 787 millones de pesos.

- Arrendadora Financiera Monterrey, S.A. reporta utilidades por 16 mil 742 millones de pesos.

- Factoraje Bancomer reporta utilidades por 4 mil 248 millones de pesos.

- Almacenadora Bancomer reporta utilidades por 3 mil 815 millones de pesos.

- Grupo Financiero Bancomer reporta utilidades por 36 mil 433 millones de pesos.<sup>19</sup>

- Bancomer es el banco de más alta captación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) con el 34.02%, cuando Banamex capta un 31.2% y Serfin, que le sigue, tiene un 10.78%; representados en el primer caso por 1 842 975 cuentas, en el segundo por 1 680 342 cuentas y en el tercero por 584 109 cuentas.<sup>20</sup>

Para mayo de 1992, según informe del propio Bancomer, el porcentaje de participación que tenía en este importante y novedoso sistema financiero que seguramente tenderá a sustituir el esquema de la jubilación, en la forma y términos ineficientes con los que viene trabajándose y que hasta la fecha no es más que un financiamiento social del sector bancario, se encontraba como aparece en el cuadro de la siguiente página.

<sup>19</sup> *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 53, 1a. quincena, septiembre de 1992, p. 1.

<sup>20</sup> "Análisis financiero y bursátil", en *Informe financiero a diciembre de 1992, México*, Grupo Financiero Banamex-Accival, 1992, pp. 120-123.

**PARTICIPACIÓN EN PORCENTAJE DE LOS RECURSOS CAPTADOS POR EL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO**

<i>Banco</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Monto</i>
Bancomer	38.35	440 000.00
Banamex	34.86	400 000.00
Serfin	9.26	112 022.00
Comermex	4.42	50 745.00
Mercantil	1.68	19 300.00
Confía	1.66	19 000.00
Somex	1.64	18 850.00
Atlántico	1.08	12 355.00
Internacional	0.99	11 384.00
Cremita	0.96	10 974.00
City Bank	0.85	9 700.00
Promex	0.61	7 029.00
Banorte	0.59	6 800.00
BCH	0.52	6 000.00
Otros	2.03	23 302.00
<i>Total</i>	<i>100.00</i>	<i>1 147 459.00</i>

FUENTE: "SalDOS al 29 de mayo elaborados por *El norte*", en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 48, 2a. quincena, junio de 1992, p. 1.

En cualquier caso, de los números expresados se desprende que sí fue y seguirá siendo negocio haber adquirido el banco, máxime cuando las utilidades reportadas a menos de un año son de esa magnitud. Es tal vez el sector bancario el único que no vive los efectos de la crisis, que no reduce sus utilidades y, por el contrario, amplía y diversifica sus espacios de participación. Prácticamente ha encuadrado en el contexto financiero a toda la economía. Como se aprecia en el capítulo correspondiente, más que enfrentarse un problema de caída de la rentabilidad del sector o del banco, se vive uno de previsión de perspectivas del sector en el contexto de la globalización de la economía.

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BANCO DE COMERCIO, S.A.

La empresa tiene una estructura corporativa en la que aparece Bancomer, S.A. colocado en el mismo nivel de las otras empresas del *holding*, a pesar de lo cual es propiamente el centro de éste.

Bancomer, S.A. manifiesta inevitables desvinculaciones de los altos mandos con lo que sucede en los niveles más bajos de la estructura. Por cuanto hace a relaciones laborales, pueden observarse más de dos visiones existentes en la dirección del banco respecto a cómo se vive esta problemática. Hoy más que nunca es oportuno apreciar este fenómeno como requisito fundamental para entender una política laboral y su instrumentación. En cualquier caso, estas cuestiones se abordan más adelante con objeto de demostrar la hipótesis originalmente planteada.

Resulta pertinente destacar los nombres de las personas que se integran al banco como accionistas, así como su vinculación con su grupo financiero o empresarial de origen, a efecto de resaltar los intereses económicos que respaldan la firma y también el antecedente en política laboral que tengan.

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCOMER, S.A.

<i>Nombre</i>	<i>Actual o última afiliación</i>
<i>Presidente del Consejo:</i>	
Eugenio Garza Lagüera	Presidente del Consejo Proa
<i>Secretario del Consejo:</i>	
Francisco Sánchez Saldaña	Director Jurídico Bancomer
<i>Secretario suplente:</i>	
Javier Francisco Lozano Morales	Director Jurídico Vamsa
<i>Consejeros propietarios. Serie A:</i>	
Eduardo A. Elizondo	Presidente del Consejo Vamsa
José Calderón Ayala	Presidente del Consejo P. Franca
Alberto Bailleres	Presidente del Consejo Peñoles
Max Michel Suberville	Presidente del Consejo Liverpool
Alfonso Garza Valdez	Director Proa, Visa, Vamsa
Elena Rangel de Garza	Presidente Museo de Monterrey
Othón Ruiz Montemayor	Director general Visa
Javier Barragán V.	Director Proa
Ricardo Guajardo Touché	Director gral. Vamsa y Bancomer
Juan Guichard Michel	Director general Invex
Bernardo Elosúa Mugerza	Presidente del Consejo Lamosa
Ignacio Aranguren C.	Presidente del Consejo Arancia

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCOMER, S.A.  
(Continuación)

<i>Nombre</i>	<i>Actual o última afiliación</i>
Rodolfo E. Barrera	Director Cemex
Jorge Rangel de Alba	Presidente Randal Corporation
José Antonio Fernández	Presidente Cadena Comercial
Eduardo Monroy	Presidente del Consejo Grupo Tablex
Enrique Mazón López	Presidente del Consejo Servillantas
Julio Serrano	Inversionista
Roberto García Maldonado	Presidente del Consejo Chicles Canel's
Gabriel Alarcón V.	Presidente de <i>El Heraldo de México</i>
Rafael Ruiz Ortiz	Presidente del C. Cog. y Emp. Penins.
Armando Garza Sada	Director Vamsa
José Miguel Nader	Presidente del Consejo Grupo Miguel
<i>Consejeros propietarios. Serie B:</i>	
Miguel Collado T.	Pdte. del C. Superautos de Xalapa
Julio Días Torre	Presidente Molino San Marcos
Gregorio Gómez A.	Pdte. del Consejo Tron Hnos.
Bernardo Garza Sada	Presidente del Consejo Alfa
Bárbara Garza de Braniff	Inversionista
Mario Hernández M.	Pdte. del Consejo Grupo Central
Enrique Hernández Pons	Presidente del Consejo Herdez
Ramón Iriarte M.	Propietario Rancho Venecia
Isidro López del Bosque	Pdte. del C. Grup. Ind. Saltillo
Aurelio Licón Baca	Presidente del C. Li Neón
Jorge Martínez Güitrón	Presidente del C. Grupo Sidek
Leopoldo Martín del Campo	Presidente del Consejo Paviche
Rafael Rangel Sotsmann	Rector ITESM
Javier Robinson Bours	Presidente del Consejo Bachoco
Roberto Ruiz Obregón	Pdte. del C. Embot. La Victoria
Carlos Slim Helú	Presidente del Consejo Telmex
Alfredo Santos Maza	Pdte. del Consejo Grupo Óptica
Héctor V. Santos Santos	Director Vamsa
Guillermo de Zamacona	Director Vamsa, Visa, Proa
José Barquín Sabaté	Presidente Harinera Barquín

FUENTE: Miguel Ángel Pichardo C., *op. cit.*

Del listado anterior se puede apreciar la combinación que se da entre la presencia del representante del capital que concurre en la presidencia y la experiencia en el sector, y en el propio banco en la secretaría, pero también la presencia de nombres que representan firmas que aportaron capitales a la compra del banco y que ahora son miembros del Consejo, aun cuando tal vez en su vida pensaron llegar a ser financieros.

Para efecto de sistematizar la información, y a reserva de que con posterioridad se señalen los indicadores correspondientes en materia de trabajo, por el momento es importante indicar la presencia geográfica y la distribución regional de Bancomer:

PRESENCIA REGIONAL DE BANCOMER

<i>Región</i>	<i>Sucursales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Consejos</i>	<i>Consejeros</i>
Noroeste	91	461	7	154
Noreste	81	834	6	122
Occidente	97	600	7	135
Sur	101	540	7	135
Sureste	86	304	8	155
Oriente	91	381	6	118
Centro	87	605	7	135
D.F.	114	2 752	11	168

FUENTE: Cuadro publicado en hoja anexa en "Bancomer en cifras", en *Panorama Económico Bancomer. Investigaciones Económicas de Bancomer*, 6o. bimestre, 1991, p. 2.

Es claro, sin menospreciar lo que las otras regiones representan, que el Distrito Federal concentra el más alto número de sucursales y casi el 50% de la clientela; a ello debemos agregar que en este lugar se encuentra el Centro Bancomer, que es el centro operacional de la empresa más importante, y que coordina y centraliza en lo fundamental las actividades. Esta tendencia pareciera mantenerse y no estar en la lógica de la empresa la pretensión de cambios, entre otras razones porque es una unidad financiera que responde a esta estructura macro y a la gran concentración como marco de la organización empresarial.

Para observar los vínculos empresariales situados alrededor del Banco, cuando menos aquellos de los que se tiene registro formal, resulta útil contar con la relación de sociedades a las que la División Legal Corporativa de Bancomer, S.A. les lleva la secretaría de sus respectivos consejos de administración; éstas son:

1. Apoyo Industrial, S.A. de C.V.
2. Arrendadora Bancomer, S.A. de C.V.
3. VASF Vitaminas, S.A. de C. V.
4. Casa de Cambio Bancomer, S.A. de C.V.
5. Comercio Institucional de México, S.A. de C.V.
6. Coordinadora de Fondos, S.A. de C.V.
7. Coordinadora de Fondos del Noroeste, S.A.
8. Corporación Habitacional Mexicana, S.A. de C.V.
9. Corporación Mexitur, S.A. de C.V.
10. Desarrollo y Servicios de Informática y Comunicación, S.A. de C.V.
11. Desarrollos Turísticos Bancomer, S.A. de C.V.
12. Desarrollos Turísticos Integrales Cabo San Lucas, S.A. de C.V.
13. Desarrollos Turísticos Integrales de Cozumel, S.A. de C.V.
14. Desarrollos Turísticos Integrales del Pacífico Centro, S.A. de C.V.
15. Desarrollos Turísticos Integrales del Pacífico Sur, S.A. de C.V.
16. Desitel Tecnología y Sistemas, S.A. de C.V.
17. Factoraje Bancomer, S.A. de C.V.
18. Fimer, S.A. de C.V. (sociedad de inversión de renta fija para personas morales)
19. Fondo de Renta Fija Bancomer Noreste, S.A. de C.V. (sociedad de inversión de renta fija)
20. Fondo de Renta Fija Bancomer Noroeste, S.A. de C.V. (sociedad de inversión de renta fija)
21. Fragus, S.A. de C.V.
22. Fundación Cultural Bancomer, A.C.
23. Gráficos Guadalajara, S.A. de C.V.
24. Gráficos Tijuana, S.A. de C.V.
25. Inmobiliaria Bancomer, S.A. de C.V.
26. Inmobiliaria Protel México Centro, S.A. de C.V.
27. Inmobiliaria Riel, S.A.
28. Inmobiliaria Turística Bancomer, S.A. de C.V.
29. Nec de México, S.A. de C.V.
30. Operadora y Comercializadora Turística Bancomer, S.A. de C.V.
31. Organización Datec, S.A. de C.V.
32. Prograsa, S.A. de C.V.

33. Promotora Comercial Morelos, S.A. de C.V.
34. Promotora Turística Nizuc, S.A. de C.V.
35. Promotora y Desarrolladora Pacífico, S.A. de C.V.
36. Proteles, S.A. de C.V.
37. Seguridad Impresa, S.A. de C.V.
38. Servicios de Apoyo Integral, S.A. de C.V.
39. Servicios de Viaje Bancomer, S.A. de C.V.
40. Servicios Externos de Apoyo Corporativo, S.A. de C.V.
41. Servicios de Apoyo Empresarial, S.A. de C.V.
42. Servicios Profesionales Turísticos Bancomer, S.A. de C.V.
43. Servicios Turísticos Bancomer, S.A. de C.V.
44. Servicios Turísticos Integrales Cabo San Lucas, S.A. de C.V.
45. Servicios Turísticos Integrales Cobamex, S.A. de C.V.
46. Servicios Turísticos Integrales Nizuc, S.A.
47. Servicios Turísticos Integrales Puerto Vallarta, S.A. de C.V.
48. Sincamer, S.A. de C.V. (sociedad de inversión de capitales)
49. Valores Bancomer, S.A. de C.V. (sociedad de inversión común)
50. Valores Bancomer del Noreste, S.A. de C.V. (sociedad de inversión común)<sup>21</sup>

#### APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA AL SISTEMA BANCARIO

Un importante indicador de la presencia de los avances tecnológicos en el sector bancario es la utilización en los últimos años de los cajeros automáticos y la revolución que éstos causan en todo el sistema. Revolución que indudablemente repercute de manera directa en el empleo de la mano de obra.

Una muestra de ello es que la materia de trabajo de las cajeras, conocidas en el pasado como la "cara bonita" del banco, está en serio e irreversible peligro de desaparecer. Para continuar laborando dentro del sistema bancario, de acuerdo con lo que dice la empresa, más que presencia requieren mayores conocimientos, más capacitación, ser competitivas y capaces de desarrollar diversas actividades.

Considérese también que el llamado "dinero de plástico" en su

<sup>21</sup> Miguel Ángel Pichardo C., *op. cit.*

## DATOS AL MES DE JUNIO DE 1992

<i>Indicador</i>	<i>Bancomer</i>	<i>Prosa</i>	<i>Banamex</i>
Volumen de operaciones (en miles)	3 413	1 536	2 118
ATMS instalados	1 432	1 179	523
Puntos de venta	548	819	895
Cajeros por punto de venta	2.6	1.3	1.7
Cobertura nacional plazas	114	94	96
Disponibilidad máquina (%)	96.4	84	95.2 <sup>26</sup>

FUENTE: *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 50, 2a. quinceca, julio 1992, p. 3.

diversificada forma de existir: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjetas de inversión o de retiro de inversión, tarjetas nómina y otras más, trastocará tanto la administración de la empresa como el uso del dinero, el pago de impuestos y el pago de salarios, afectando seguramente no sólo la estabilidad en el empleo de quienes laboran en los bancos, sino también la de los trabajadores que laboran al servicio de las empresas que contratan este tipo de servicios, es decir, que utilizan el dinero de plástico, lo que hoy prácticamente hacen todas.

Es un hecho que el uso del dinero es cada día más restringido; los impresionantes avances en los campos de la comunicación y la informática han permitido desarrollar un sustituto del dinero mucho más seguro, de fácil manejo y con un sinnúmero de ventajas adicionales: las tarjetas de crédito. Éste es "el invento del siglo" que vendrá a revolucionar el sistema financiero monetario y bancario, que vendrá a incentivar el encaje crediticio y financiero con bastante, por no decir absoluta, aceptación de los usuarios.

Se inició la utilización del dinero de plástico en Europa a principios de siglo para pagar en ciertos hoteles. Para mediados de este siglo Frank McNamara la generaliza con la tarjeta Diners Club, cuyo objetivo estaba destinado a ciertos restaurantes, y a partir de esta experiencia se amplía el horizonte de estos "pedazos de plástico" a los que se incorpora la firma del usuario, y pronto se dan las características que hoy tienen. A la fecha destacan en el mundo dos grandes consorcios que operan sistemas de tarjetas de crédito con vinculación pero también con autonomía del sinnúmero de bancos que en el plano mundial las respaldan, éstos son: MasterCard y Visa Internacional, que representan en el nivel mundial el sistema de intercambio y la cámara de compensación para todas las trans-

acciones realizadas con tarjeta de crédito, es decir, son el nuevo estilo de banca.<sup>22</sup>

La importancia que tiene el uso de estos sistemas, saldos de la tecnología, puede observarse en los resultados que logra Bancomer en 1992, comparándolos con los que obtuvieron los otros dos bancos con los que es susceptible de comparar por las razones que hasta aquí se han señalado (véase el cuadro de la página anterior).

Éste no es el único elemento con respecto a los avances tecnológicos que influyen directamente en la redefinición de las relaciones laborales; como se apreciará más adelante, pareciera ser el más visible o de inmediata apreciación, pero existen otros de igual importancia, como el que incide en el ámbito de las comunicaciones.

<sup>22</sup> Prosa Carnet, *El dinero de plástico, historia del crédito al consumidor y de los nuevos sistemas de pago en México*, México, J.R. Fortson, 1990.

#### 4. REPERCUSIONES LABORALES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN EL SECTOR BANCARIO

##### ACTITUD DE LOS EMPRESARIOS DE LA BANCA REPRIVATIZADA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El sector financiero bancario de reciente integración o reacomodo posterior a la reprivatización manifestó de diversas formas su reticencia a que nuestro país se integrara al TLC, pero principalmente se oponía a que se hiciera la integración de manera inmediata y total.

La opinión expresada por el sector bancario en sus órganos informativos sostenía que en el sector "las diferencias entre los países industrializados y los subdesarrollados son muy marcadas. Los primeros, encabezados por Estados Unidos, reclaman acceso inmediato al mercado y trato nacional, mientras que los segundos anteponen el reconocimiento de su menor desarrollo y pugnan por un ingreso gradual y con reciprocidad".<sup>1</sup> En realidad ésta no es una diferencia o particularidad del sector, es una característica distintiva de los intereses de los países desarrollados de los intereses de los subdesarrollados; es la diferencia entre la conquista y la pretensión de emerger.

Se sostenía también que en la banca internacional son

<sup>1</sup> "Acuerdo de Libre Comercio; servicios financieros y acceso al mercado", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 789, agosto de 1991, p. 367.

tres sistemas bancarios los que hoy tienen el liderazgo de la actividad financiera internacional: el norteamericano, el japonés y el europeo. Que los tres atraviesan por una severa crisis estructural, y que en el caso del sistema norteamericano, que es con el que nos vincularíamos por medio del acuerdo, estaba siendo sometido a un profundo proceso de reestructuración que requerirá diez años para implantarse. Se pretende acabar con las barreras interestatales de la Ley McFadden, suprimir las limitaciones de especialidad del Acta Glass-Stigel y liberalizar reglamentaciones y prohibiciones como las que impiden a los grandes grupos industriales y otros oligopolios participar como gestores bancarios.<sup>2</sup>

La iniciativa privada bancaria asumía que existen diferencias de la banca nacional con la banca norteamericana y que éstas la colocaban en desventaja en un proceso que no se haga reflexivo y ordenado y que conduzca a la integración.

Los empresarios, nuevos banqueros, señalaron como necesidades de la banca mexicana para tener posibilidades de competir internacionalmente, "vía automatización, reducir personal en áreas operativas de respaldo y reorientarlo a áreas de negocios".<sup>3</sup> Es decir que antes de entrar a la discusión ya reconocían la posibilidad de reorientar al personal hacia áreas más adecuadas, cuestión que como veremos en próximos capítulos fue olvidada.

De igual modo, desde antes de la firma del tratado la iniciativa privada manejaba una opinión respecto de la rigidez que era necesario superar, en relación con las complejidades que a ésta atribuían, incluyendo la fuga de operaciones bancarias disfrazadas, para darles paso vía casas de bolsa; y tenían, por último, una propuesta de cómo hacerlo y de las alternativas que el TLC podía ofrecer:

Existen por lo menos tres razones fundamentales que [...] confirman la necesidad de proceder a la apertura del sector financiero mexicano:

*Primero:* Las instituciones financieras del exterior manejan una proporción bastante más importante de operaciones, [...] el sistema financiero mexicano ya está abierto, como consecuencia de la diferencia

<sup>2</sup> Intervención del licenciado Carlos Abedrop Dávila, presidente de la Compañía Mexicana de Aviación y de Seguros Olmeca, en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *Audiencia pública sobre servicios bancarios y financieros*, Cámara de Senadores, México, 8 de agosto de 1991, pp. 50-63, mimeo.

<sup>3</sup> Intervención del licenciado Francisco Suárez Dávila, director General de Banco Mexicano Somex, en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *op. cit.*, p. 6.

entre la evolución de los mercados mundiales y nuestra insistencia de mantener una economía cerrada, conforme al esquema de desarrollo proteccionista que fue el nuestro hasta fechas muy recientes.

*Segundo:* De no abrirse el sector bancario y financiero mexicano, podría suceder que no aprovecháramos plenamente las oportunidades que la ubicación geográfica nos brinda.

*Tercero:* El contexto mundial indica que, en los años por venir, viviremos una marcada escasez de capital [...] que [...] tiene su origen en las necesidades de recursos financieros que tendrán, en adición a México, muchos otros países que, como el nuestro, tratan de incrementar índices de crecimiento.

Dada la complejidad del proceso de apertura, conviene pensar que éste debe darse por etapas:

La primera contempla la regulación de la presencia de las instituciones financieras del exterior en el país. Aquí, se buscaría modernizar los reglamentos conforme a los cuales opera la banca extranjera y los demás intermediarios del sector, de tal forma que normalicen su presencia en el país.

La segunda conllevaría a una apertura por la vía de coinversiones entre mexicanos y extranjeros.

La tercera etapa entrañaría la apertura total incluyendo la presencia de sucursales de instituciones extranjeras en el país.<sup>4</sup>

De lo expuesto hasta este momento podemos sacar una conclusión inicial: las diferencias existentes entre la banca nacional y la norteamericana son más significativas de lo que muchos piensan y repercuten en lo laboral en forma trascendente. Estas diferencias son las responsables de que hoy prevalezca la intransigencia y no la negociación entre las administraciones bancarias y las organizaciones sindicales; difícilmente podrán superarse si el gobierno mexicano no asume una actitud autocrítica y si las empresas y los sindicatos no logran allanar el camino que los lleve a la concertación.

El ingeniero Alfonso Romo Garza, presidente del Grupo Pulsar Internacional, sintetizaba las apreciaciones del sector de la siguiente manera:

Nuestro país cuenta en la actualidad con veinte bancos [...] Los Estados Unidos tienen unos doce mil bancos que operan bajo requisitos legales de cada estado para su establecimiento.

<sup>4</sup> Intervención del licenciado Agustín F. Legorreta, presidente de la Casa de Bolsa Inverlat, en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *op. cit.*, pp. 84-94.

En México dos bancos poseen el 50% de los depósitos de todo el país. En los Estados Unidos los cinco bancos más grandes poseen el 14% del total de activos bancarios. La captación bancaria mexicana total es inferior a los activos totales del Bank of America, que en tamaño es el banco número cuatro de los Estados Unidos.

La captación bancaria por empleado en México es cinco veces inferior a la de Estados Unidos.

Debe mencionarse también la diferencia que existe entre las legislaciones aplicables a los servicios financieros, que en los Estados Unidos son primordialmente de competencia de cada estado y en algunos aspectos discrepan entre sí, en tanto que en México tenemos leyes federales de aplicación general.<sup>5</sup>

Llegando a la conclusión de que para los banqueros mexicanos el asentamiento de la banca canadiense y norteamericana en territorio nacional debía hacerse paulatinamente, atendiendo a un proceso que impidiera la afectación seria de sus intereses, y de que era

necesario que nuestra negociación trilateral logre los siguientes aspectos fundamentales:

1] Que propicie la participación extranjera en el capital de los intermediarios mexicanos, previo el establecimiento en nuestro país de subsidiarias y sucursales de intermediarios extranjeros.

2] Que establezca un tiempo suficiente o periodo de consolidación del sistema financiero mexicano, a partir de que termine el proceso por el que atraviesa actualmente de formación de grupos financieros y privatización de la banca y que a su vez durante este periodo de consolidación las autoridades financieras mexicanas lleven a cabo una transformación en el esquema regulatorio que permita a los intermediarios mexicanos alcanzar los estándares de servicio y calidad de productos de los mercados financieros internacionales.

3] Que prohíba, o en su caso regule, las llamadas operaciones transfronterizas durante el periodo de consolidación del sistema financiero mexicano.

4] Que una vez transcurrido el periodo de consolidación del sistema financiero mexicano facilite la inversión extranjera mayoritaria, sólo en el caso de instituciones o intermediarios del mismo ramo y que a su vez éstas sean de capital mayoritario estadounidense o canadiense.

<sup>5</sup> Intervención del ingeniero Alfonso Romo Garza, presidente del Grupo Pulsar Internacional, S.A. de C.V., en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *op. cit.*, pp. 110-119.

5] Que establezca un límite máximo de participación extranjera mayoritaria en los segmentos o actividades financieras.<sup>6</sup>

La pretensión de los Estados Unidos, considerando el antecedente de acuerdo con Canadá, era que en el TLC se establecieran las siguientes bases: el principio de trato nacional para los bancos extranjeros, la cancelación del tope máximo del 25% para realizar inversiones extranjeras en un banco, la supresión del tope máximo de 10% para inversión por persona, el libre establecimiento de sucursales en el país y la exención del tope de 16% de activos totales en la presencia extranjera en el sistema bancario. Cuando menos así lo interpretaba un connotado banquero nacional.<sup>7</sup>

Resulta interesante revisar con cuidado cuál fue la motivación del gobierno mexicano para integrar este sector en el paquete de las negociaciones del TLC y, como se señala posteriormente, ya que la integración fue total e inmediata, tratar de entender cuáles son las razones por las que se golpea en esos términos al sector nacional. ¿Por qué no se siguió un proceso gradualista en el que no se apresuraran las negociaciones? ¿Por qué no se orientó la inversión extranjera a la actividad corporativa? ¿Por qué no se señalaron claras restricciones en banca de menudeo y en el establecimiento de sucursales, como coincidentemente lo plantearon diversos gestores de la banca nacional privada?

Pareciera ser que los personeros de la banca privada tampoco tuvieron oportunidad de conocer los plazos a los que tenían que adaptarse, para definir sus programas conforme a las previsiones que hicieran; en todo caso, si los conocieron los aceptaron irreflexivamente. Sin embargo, lo más probable es que no tuvieron oportunidad de incidir en ellos, porque no existen plazos especificados en los acuerdos del TLC al respecto. Por ello, es posible suponer que mucha de la lógica laboral que ahora se sigue es consecuencia de estas sorpresas, que obligan, más que a construir un proyecto con toda la reflexión del caso, a inventar una respuesta frente a una realidad amenazante.

<sup>6</sup> Intervención del licenciado José Madariaga Lomelín, de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y presidente del Grupo Probursa, en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *op. cit.*, pp. 128-130.

<sup>7</sup> Intervención del licenciado Francisco Suárez Dávila, director General de Banco Mexicano Somex, en el "Foro permanente de información, opinión, diálogo sobre las negociaciones del TLC", *op. cit.*, pp. 4-14.

## COMPROMISO ESTABLECIDO POR MÉXICO EN EL TLC

Para realizar un balance respecto a cuál fue finalmente la tónica que se impuso en las negociaciones es necesario revisar los puntos que convino el gobierno de México con los gobiernos de Canadá y los Estados Unidos de América, porque ellos definieron la proyección que tendrá la banca del futuro, y con ello la suerte de los trabajadores a su servicio.

Estos clausulados del TLC nos hablan de México como un país con serias diferencias respecto a las características que tenía no hace más de un lustro; mismas que en la actualidad ya se expresan significativamente en el esquema constitucional que lo rige. Particularmente las que sustentan los postulados de nación, soberanía e interés social son las que se están transformando de manera general y también en el sector de estudio.

Los acuerdos se encuentran contenidos en la quinta parte del TLC, denominada "Inversión, servicios financieros y asuntos relacionados", particularmente dentro de los capítulos XI, "Inversión" y XIV, "Servicios financieros"; en la séptima parte, denominada "Disposiciones administrativas institucionales", capítulo XX, "Disposiciones institucionales y procedimientos para la solución de controversias"; así como en el "Acuerdo paralelo sobre cooperación laboral de América del Norte", del 12 de agosto de 1993.

Además deberá tenerse en cuenta, para la apreciación que hagamos del TLC, la existencia de seis anexos del TLC que tienen que ver con compromisos específicos para cada país; a saber: revisión del acceso a mercados, consultas sobre liberalización del comercio transfronterizo, reservas estatales y provinciales, autoridades responsables de los servicios financieros y consultas y arreglos ulteriores.<sup>8</sup>

### *Ámbito de aplicación*

Entremos a una somera revisión:

El TLC establece<sup>9</sup> en su cláusula 1401 que serán ámbito de aplicación del Tratado las instituciones financieras de otra parte, los

<sup>8</sup> Andrés Peñaloza-Méndez, "Análisis del capítulo XIV del TLC: servicios financieros", en *Análisis del TLC negociado y propuestas alternativas*, México, Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, noviembre de 1992, p. 187, mimeo.

<sup>9</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, Secofi, pp. 226-228.

inversionistas de otra parte e inversiones en instituciones financieras en territorio de la parte y el comercio transfronterizo de servicios financieros.

Anotemos que se excluye del Tratado la banca de desarrollo, misma a la que se le da la posibilidad, no la obligatoriedad, de que sea prestado el servicio en forma exclusiva por el Estado.

En materia de derecho de transferencia, el TLC establece la potestad sin límites de transferencia, esto es, de mercado internacional de dinero para los inversionistas:

Cláusula 1109. Se permitirá que todas las *transferencias* relacionadas con la inversión [...] se hagan con *libertad absoluta* y sin demora, incluyendo en dicha transferencia las ganancias, dividendos, intereses, ganancias de capital, regalías, gastos por administración, asistencia técnica, ganancias en especie y otros montos derivados de la inversión.

Los productos derivados de la venta o liquidación de la inversión.

Los pagos realizados conforme a un contrato del que sea parte un inversionista o su inversión.

Los pagos por expropiación y compensación.

Los pagos derivados de solución de controversias.

Que [...] las transferencias se realicen en *divisas* del libre uso al tipo de cambio vigente.

Que [no] podrá exigir[se] a [los] inversionistas que efectúen *transferencias de sus ingresos*, ganancias, o utilidades u otros montos derivados de o atribuibles a inversiones llevadas a cabo en territorio de otra parte ni los sancionará en caso de controversia.

Estas disposiciones “convenidas” atentan contra la posibilidad normativa, extraordinaria y regular, que en un momento dado puede ejercer el Estado; esto conduce de inmediato a pensar en que han quedado establecidos límites de la soberanía financiera. Atentan también contra la facultad rectora de la economía que tiene el Estado de acuerdo con el Artículo 24 constitucional, y contravienen la función de planeación económica que le corresponde al Estado establecida por el Artículo 25 del mismo ordenamiento nacional.

Respecto al principio de trato nacional a la empresa extranjera, la idea está perfectamente establecida en el aspecto comercial, inclusive se expresa como “igualdad de oportunidades competitivas”. De tal suerte que queda comprendido, para los efectos del TLC, el trato a la institución extranjera como si fuera nacional (cláusula 1405). Esto quiere decir que los bancos norteamericanos, aún a la

fecha limitados geográficamente y por funciones en los Estados Unidos, podrán ser, en territorio mexicano o canadiense, bancos con cobertura nacional y función de banca múltiple.

Como se señaló con anterioridad, el sistema bancario norteamericano tiene *diferencias muy importantes* con el mexicano. Aun cuando el gobierno estadounidense tiene la pretensión de modificar su legislación bancaria, particularmente las leyes Glass-Stigel y McFadden, hoy la banca norteamericana es regional y no tiene por qué suponerse que cambiará a corto plazo. La diferencia se expresa simple y sencillamente en que mientras en los Estados Unidos opera un control que impide la prestación combinada del servicio bancario, y hay una verdadera división política y financiera entre los estados que conforman la Unión Americana, en México esta posibilidad hasta ahora no existe, y su banca opera con una total diversificación. Esto, como se señaló con anterioridad, implica que la banca norteamericana opera con mayores limitaciones. Regionalmente se integra por muchas más firmas que el número de las existentes en México.

Es difícil entender qué beneficios son lo que se recibirán a cambio de la apertura y puesta en operación de la banca norteamericana en territorio mexicano; en cualquier caso aportamos un mercado totalmente abierto, no limitado.

Tampoco están contempladas las diferencias, tanto de nación como de desarrollo del sector, diferencias que tan sólo pudieron haberse zanjado para que no repercutieran negativamente, partiendo del reconocimiento de que se trata de países con grados de desarrollo económico distintos.

Por cuanto al establecimiento del principio de "trato de nación más favorecida", en México los inversionistas o las inversiones extranjeras de conformidad con el TLC tendrán los beneficios que a la nación más favorecida se otorguen (cláusula 1406). Esto significa que existe la obligación de otorgarle a los países que signaron el TLC cualquier beneficio que a cualquier otro país por antecedente o por determinación le sea otorgado. De esta manera se cierra la posibilidad del establecimiento de acuerdos de apoyo financiero entre México y otros países subdesarrollados porque si se hacen estará obligado nuestro país a acatar esa cláusula y en consecuencia beneficiar en los mismos términos a la banca norteamericana. Con ello los tradicionales principios de soberanía, de nacionalidad y de solidaridad entre países americanos pasan a ser historia.

En materia de nuevos servicios financieros y procesamiento de datos, de igual manera el mercado queda abierto para el establecimiento de nuevos servicios financieros (cláusula 1407); queda también para transferir información de un lugar a otro dentro del territorio nacional o fuera de él. Éste es un aspecto de fundamental interés para el gobierno norteamericano. Es resultado de la expresión de la globalización de la economía en el sector financiero. Con este compromiso le queda garantizado el derecho de establecer nuevos servicios financieros en territorio mexicano en un futuro próximo.

### *Dirección empresarial*

Queda establecida también la absoluta libertad para definir la dirección de la empresa (cláusula 1408). Con ello se intenta evitar que en el país donde se establezca un banco se pretenda que solamente sean nacionales los miembros de la dirección. Así llegan a su fin los límites nacionalistas que anteriormente operaron y de los que tanto se ufanaron los gobiernos del México posrevolucionario.

Las expropiaciones pasan también a ser historia; los países que suscriben el TLC se comprometen a abstenerse de nacionalizar o expropiar los bienes de la iniciativa privada. En el caso de que esto no fuera posible, adquieren el compromiso de que pagarán a precios de mercado e inmediatamente los costos expropiatorios, estableciéndose el derecho y la libertad de los empresarios para transferir capitales de un país a otro si así lo desean (cláusula 1110). Por las repercusiones y las consecuencias que pueden derivarse de los compromisos contraídos, queda nuevamente la duda respecto a los alcances de la soberanía económica de los países signantes.

Por otra parte, *la solución de controversias y el arbitraje*, establecidos en el capítulo XX, sección B, contienen las disposiciones necesarias para la solución de controversias entre una parte y un inversionista de otra para los casos en que se incumpla el Tratado. Queda indicado cuáles son los procedimientos que deberán seguirse y cuáles las instituciones a las que deberá recurrirse.

Los aspectos más sobresalientes que se pactaron en el Tratado, con el objeto de dirimir las controversias y someterse al arbitraje, quedan contemplados en las siguientes cláusulas:

- La cláusula 1115 señala un mecanismo para la solución de controversias, en materia de inversión, que asegura trato igual entre

inversionistas de las partes que lo signan, de acuerdo con el principio de reciprocidad internacional y debido proceso legal ante tribunales imparciales.

- Se establece la probabilidad de que la reclamación sea de un inversionista por cuenta propia y en representación de una empresa, no de una inversión (cláusulas 1116-1117); el privilegio de la negociación para la solución de las controversias (cláusula 1118); la obligación de notificar la determinación de someter una reclamación a arbitraje (cláusula 1119).

- Se remite al convenio sobre arreglo de diferencias relativas a inversión, el QUIA (cláusula 1120).

- Se establece como condición previa al arbitraje la manifestación de someterse al arbitraje y la renuncia a su derecho a iniciar o continuar con cualquier procedimiento judicial o administrativo (cláusula 1121).

- Se establece la explicitación por parte de los interesados de someterse al arbitraje (cláusula 1122).

- Se establece la integración tripartita del tribunal (cláusula 1124).

- Se establece el derecho a otorgar el consentimiento para la designación de árbitros (cláusula 1125).

- Se establece la acumulación de procedimientos (cláusula 1126).

- Se resguarda el derecho a la interpretación del TLC por una parte (cláusula 1128).

- Se establece como derecho aplicable las normas del TLC y las del derecho internacional (cláusula 1131).

- Se establece que la Comisión es una instancia consultiva para la interpretación (cláusula 1132).

- Se establece el dictamen de expertos (cláusula 1133).

- Se establecen medidas provisionales (cláusula 1134).

En síntesis, se garantiza a las inversiones externas que serán tribunales especiales los que conozcan y resuelvan sobre cualquier tipo de controversias que se susciten como consecuencia de operar en territorio extranjero. En el caso de México, al decidir someterse a estas instancias arbitrales queda claro que nuestro país renunció al ejercicio del poder judicial nacional y a la aplicación de sus propias leyes; será el TLC la norma aplicable en territorio mexicano. De esta manera se trastoca la concepción de soberanía que cuando

menos existe en el país desde la promulgación de la Constitución de 1917.

Los anteriores son los aspectos mas relevantes del TLC en materia financiera; por supuesto, quedaron sin señalar otras cuestiones de menor importancia.

## 5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES LABORALES EN BANCOMER

El marco jurídico laboral alcanzado a la firma del contrato colectivo que suscribió el Sindicato Nacional de Empleados de Bancomer con la administración de la banca privada está lejos de expresar algún tipo de garantía en el trabajo. Mucho menos se puede pensar que perfilará alguna vertiente por la que transitará la futura definición de las relaciones laborales. Una y otra vez parecieran existir fuertes contradicciones entre las cláusulas que se firmaron y la realidad laboral.

Este trabajo se propone dilucidar la enorme diferencia que existe entre la realidad y la formalidad. Las relaciones laborales *realmente realizadas* expresan importantes distancias con las relaciones laborales *formalmente establecidas*. En concordancia con lo anterior, se pretende examinar las consecuencias sociales y jurídicas de este distanciamiento y, por qué no, el difícil camino de la legalidad del factor trabajo dentro de la sociedad y la burla de que son objeto los trabajadores que dan su voto de confianza al pacto contractual.

Un propósito fundamental de este trabajo es también romper con las verdades de principio y los lugares comunes, revisando precisamente la cotidianeidad, la conciencia de la misma y la forma en que esta cotidianeidad construye el futuro cambio en lo formal.

Bancomer editó un documento confidencial de circulación interna denominado "Plan estratégico de tecnología" (PET), suscrito por la Dirección de Servicios Corporativos de Informática y Desa-

rollo de Nuevos Productos y la Dirección de Servicios Humanos. En éste se traza el perfil y se establece la lógica de las relaciones laborales que pretende imponer la empresa, teniendo como objetivo: "Enfrentar con éxito los retos que presenta el entorno financiero nacional e internacional, con el fin de garantizar el crecimiento y liderazgo de nuestra institución."<sup>1</sup>

La empresa parte, y en esos términos lo explicita, de que la tendencia actual de los gastos de personal respecto al margen de financiamiento dificulta la competitividad del banco en el nivel internacional. Y a ello se agrega un hecho que no resulta agradable a la empresa: Bancomer ocupa el cuarto lugar en rentabilidad por empleado después de Banamex, Mercantil del Norte y Banoro, entre otras razones por la desproporción en importancia que existe respecto a los bancos que ocupan el segundo y tercer nivel.

Bancomer estima que en estas condiciones son factores críticos por resolver:

- El incremento de la calidad de los activos.
- Prepararse para la apertura financiera.
- Reducir costos de operación para soportar el estrechamiento de márgenes de utilidad.
  - Impulsar tecnología de punta en apoyo de la eficiencia.
  - Mejorar la calidad del servicio.
  - Buscar flexibilidad en las operaciones.
  - Fomentar la motivación, conciencia de servicio y calidad, así como la elevación de la productividad del personal, que se traducirá en mayor eficiencia.<sup>2</sup>

En este contexto, para 1993 la institución bancaria se propuso impulsar nuevas "estrategias de tecnología" y desarrollar todas las acciones necesarias para optimizar "los gastos de operación"; estrategias y acciones que implicaron la afectación del factor trabajo.

Como *estrategias tecnológicas* define las siguientes:

1] *Cómputo*. Bancomer manifiesta en el documento referido que

se propone establecer una plataforma tecnológica consistente y flexible que permita atender ágilmente con calidad y al menor costo las demandas de la clientela, buscando la rentabilidad de la organización,

<sup>1</sup> Bancomer, "Plan estratégico de tecnología (PET)", Dirección de Servicios Corporativos de Informática y Desarrollo de Nuevos Productos, Dirección de Servicios Humanos, mimeo, s/f.

<sup>2</sup> *Ibid.*, capítulo de objetivos, s/p.

teniendo como objetivo la centralización de las operaciones para lograr economías de escala, asegurar un mismo nivel de servicios a nivel nacional y facilitar la consolidación de la información corporativa.<sup>3</sup>

Este proyecto denominado "CEPs" implicó establecer 45 centros estratégicos de proceso y un megacentro; afectó a puestos de capturista y operador CPD en la siguiente dimensión geográfica de la banca del interior de la República:

MOMENTO EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	3er. trimestre 1993	4o. trimestre 1993	Total
Centro	43	15	58
Noreste	49	13	62
Noroeste	26	8	34
Occidente	58	15	73
Oriente	27	8	35
Suroeste	26	11	37
Sur	28	10	38
<i>Total</i>	<i>257</i>	<i>80</i>	<i>337</i>

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

2] *Cónmuto*. Se propone Bancomer proveer una infraestructura de cónmuto, consistente y flexible, basada en tecnología de punta que automatiza funciones, voz, dato e imagen que garantizarán el liderazgo ante competidores y reducirá costos en medios de comunicación por N\$ 840 000.00 en líneas privadas, canales vía satélite y canales vía microondas.

No se señala en el documento referido afectación directa a los recursos humanos, sin embargo son previsibles sus efectos interrelacionados con los otros programas.<sup>4</sup>

3] *Aplicaciones*. Consistente en una estrategia de arquitectura aplicada basada en información de clientes, que asegure a Bancomer la incorporación y actualización de nuevos productos y servicios de manera flexible y oportuna. Este proyecto denominado "Contabilidad Altamira" implica dotar a Bancomer de un sistema de con-

<sup>3</sup> *Ibid.*, capítulo de estrategias de tecnología, s/p.

<sup>4</sup> *Idem.*

tabilidad general y presupuestaria en el plano institucional, con el fin de registrar los eventos contables desde el origen mismo de las operaciones.

En el documento no se precisa el número, ni el tipo de trabajadores que afectará, pero sí se precisa la siguiente dimensión geográfica de la banca del interior de la República:<sup>5</sup>

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	2o.	3o.	4o.	Total
Centro	10	20	14	44
Noreste	10	20	15	45
Noroeste	10	20	14	44
Occidente	10	20	15	45
Oriente	10	20	14	44
Suroeste	10	20	14	44
Sur	10	20	14	44
Total	70	140	100	310

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

4] *Canales de distribución.* La estrategia pretende adoptar en Bancomer una plataforma tecnológica que soporte íntegramente la venta y distribución de productos y servicios. El programa se refiere a las terminales TP90, sucursales, cajeros automáticos, terminal punto de ventas, servicio inmediato empresarial y banco por teléfono. En cuanto al empleo de recursos humanos, implica la estandarización de servicios y la utilización de personal multifuncional, universal.<sup>6</sup>

5] *Reingeniería.* Implica la simplificación de los procesos del trabajo y la reducción de costos y gastos de operación, apoyándose en la introducción de tecnología moderna en el sistema e impulsando una agresiva automatización. De acuerdo con la empresa sus implicaciones en el ámbito laboral permitirán mejorar el servicio y disminuir los costos mediante la eliminación de tareas sin valor agregado. Este proyecto está dividido en cuatro áreas de trabajo: mostrador múltiple, operaciones, informática en desarrollo y finanzas.

a] En mostrador múltiple implica automatizar, simplificar y dis-

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> *Idem.*

tribuir funciones de mostrador múltiple reduciendo tiempos de atención y costos operativos, nivelando cargas de trabajo.

Afecta a puestos de operadores de mostrador múltiple y supervisores de mostrador múltiple en la siguiente dimensión geográfica de la banca del interior de la República:<sup>7</sup>

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	1o.	2o.	3o.	4o.	Total
Centro	8	9	11	12	40
Noreste	5	4	4	5	18
Noroeste	7	9	11	13	40
Occidente	7	9	10	13	39
Oriente	7	9	10	11	37
Suroeste	4	9	11	11	35
Sur	9	11	13	17	50
Total	47	60	70	82	259

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

b] En operaciones la optimización integral de procesos afecta a puestos de capturista, auxiliar operativo, auxiliar contable, funcionario operación, funcionario contable y analista en la banca metropolitana.

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	1o.	2o.	3o.	4o.	Total
Metropolitana	40	80	88	119	427

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

c] En informática en desarrollo se pretende lograr reducción de gastos de operación en el renglón de recursos humanos mediante la optimización de estructura y proceso. Afecta a puestos de programador, analista y operador en la banca metropolitana.

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	1o.	2o.	3o.	4o.	Total
Metropolitana	30	32			62

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

<sup>7</sup> *Idem.*

d) En finanzas se propone la reingeniería integral de los procesos de la dirección de finanzas. Afecta a puestos de auxiliar contable, capturista, programador y analista en la banca metropolitana.

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	1o.	2o.	3o.	4o.	Total
Metropolitana	35	35	40	40	150

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

ACCIONES PARA OPTIMIZAR LOS GASTOS DE OPERACIÓN

La pretensión del banco es lograr, con base en una estrategia de optimización de gastos de operación, la reducción de los mismos en el renglón de recursos humanos a través de la optimización de estructura y proceso con la finalidad de obtener los siguientes resultados:<sup>8</sup>

1] Afecta a puestos de control administrativo, funcionario en desarrollo y encargado administrativo "A" en la siguiente dimensión geográfica de la banca del interior de la República:

TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

Área	1o.	2o.	3o.	4o.	Total
Centro			10	10	20
Noreste					0
Noroeste			3	2	5
Occidente			4	5	9
Oriente			6	6	12
Sureste			6	7	13
Sur			5	5	10
Total			34	35	69

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

2] Afecta puestos no definidos en el documento analizado, particularmente de concertador de mercados y controlador de divisas, afectación que opera en nivel nacional.

<sup>8</sup> *Idem.*

## TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

<i>Área</i>	<i>1o.</i>	<i>2o.</i>	<i>3o.</i>	<i>4o.</i>	<i>Total</i>
B. metropol.		50	150	50	250
B. del int.					
Centro		10	15	10	35
Noreste		10	16	10	36
Noroeste		10	16	10	36
Occidente		10	16	10	36
Oriente		10	16	10	36
Sureste		10	15	10	35
Sur		10	16	10	36
<i>Total</i>		<i>120</i>	<i>260</i>	<i>120</i>	<i>500</i>

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

3] Afecta a puestos de dirección, supervisor, funcionario de operación, analista y secretaria en la siguiente dimensión geográfica de la banca metropolitana:

## TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

<i>Área</i>	<i>1o.</i>	<i>2o.</i>	<i>3o.</i>	<i>4o.</i>	<i>Total</i>
Administración	185	45			230
Jurídico	20				20
Banca institucional		20	39		59
<i>Total</i>	<i>205</i>	<i>65</i>	<i>39</i>		<i>309</i>

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

Las conclusiones a que llega el banco se presentan en un cuadro consolidado del impacto en recursos humanos que resulta muy interesante porque muestra los objetivos de la institución por proyecto:

## TRIMESTRE EN QUE SE PROGRAMA EL AJUSTE

<i>Proyecto</i>	<i>1o.</i>	<i>2o.</i>	<i>3o.</i>	<i>4o.</i>	<i>Total</i>
IPET					
CEPS			257	80	337
Contabilidad alta		70	140	100	310
Mostrador múltiple.	47	60	70	82	259
Operación	46	85	90	206	427
Finanzas	35	35	40	40	150
Subtotal	128	250	597	508	1 483
Optimización de gastos de operación	235	217	333	155	940
<i>Total</i>	<i>363</i>	<i>467</i>	<i>930</i>	<i>663</i>	<i>2 423</i>

FUENTE: "Plan estratégico de tecnología", síntesis.

En sus conclusiones el banco sostiene que las estrategias del PET y el proyecto de optimización de gastos de Bancomer se orientan a satisfacer los factores críticos de éxito mediante la adopción de medidas como las que se señalan a continuación:

- a) Incremento de la calidad de los activos.
- b) Reducción de costos de operación para soportar el estrechamiento de márgenes (de utilidad).
- c) Mejorar la calidad del servicio a los usuarios.
- d) Fomentar la motivación, eficiencia, conciencia y calidad en el servicio del personal.
- e) Utilización de tecnología de punta en apoyo de la eficiencia.<sup>9</sup>

Estas conclusiones deberán reflexionarse contrastándolas con la interpretación del sindicato. Básicamente los dirigentes de la organización coinciden en que Bancomer se encuentra actualmente frente a una política empresarial de flexibilización de las relaciones laborales que afecta la estabilidad en el empleo, la titularidad y el contrato colectivo. Desde febrero de 1993 la empresa prácticamente desconoció los compromisos que contrajo con el sindicato al

<sup>9</sup> *Ibid.*, capítulo de conclusiones, s/p.

suscribir el contrato colectivo de trabajo. Pretende imponer unilateralmente un proyecto orientado, entre otras cosas, a efectuar un reajuste de personal de base y de confianza en diferentes etapas.

En la primera existe la intención empresarial de reducir cinco mil plazas a la plantilla de personal en el primer año. De éstas aproximadamente 3 200 son de base, y a la zona metropolitana de la ciudad de México le corresponden 1 500.

El sector patronal sostiene que existen rigideces en el marco normativo que imposibilitan o dificultan la reducción de la planta laboral en los casos en que es necesaria, inhibiendo la iniciativa empresarial por la serie de dificultades que el vínculo laboral causa.

Este panorama se presenta en condiciones sumamente difíciles y realmente desfavorables para los trabajadores. Percibiendo salarios bajos y sufriendo la amenaza de ser víctimas de liquidaciones por debajo de lo que les corresponde, los trabajadores enfrentan una problemática laboral en condiciones adversas para la acción sindical colectiva. Aprovechando esta situación los banqueros se proponen no sólo hacer realidad los objetivos que se definen en el PET, sino que aspiran a lograr un reajuste de personal sin tener que enfrentar un conflicto laboral de carácter colectivo, mediante negociaciones directas y de carácter individual con los trabajadores que contempla liquidar. De esta manera pretende que el sindicato quede al margen del proceso de modernización de la empresa, de la selección del personal que pretende reajustar y de la definición de las condiciones en que habrán de realizarse las liquidaciones.

De su interés por llevar a cabo sus propósitos no debe quedar duda alguna. En los últimos días del primer trimestre de 1993, ya se rumoraba fuertemente acerca de la existencia de las llamadas "listas" giradas desde la administración central a las direcciones regionales, propiciando una seria tensión en el medio de trabajo que difícilmente incidirá positivamente en el desarrollo de un cambio en la cultura laboral.

El proyecto empresarial obligó al sindicato a hacer un análisis sobre su viabilidad. Después de su primera argumentación acerca de las razones que fueron justificadas tan sólo en la tecnología, la empresa tuvo que aceptar, frente a la crítica del sindicato, que no son solamente razones de índole tecnológica las que motivan el proyecto; prevalecen condiciones del entorno financiero tanto nacional como internacional que la obligan a reducir gastos de operación a través de "la simplificación de procesos, reduciendo costos

ductivo es uno a largo plazo, que reclama de atención igual o mayor que la atención que reclama el mercado y que, inevitablemente, cobrará a mediano plazo la irresponsabilidad con que se actúe al desatender a los factores y sujetos involucrados.

En coincidencia con el sindicato pensamos que la problemática se ubica frente a una cultura empresarial que desgraciadamente no evoluciona, no deslinda lo nuevo de lo tradicional: que implica la reducción de costos en recursos humanos como eje fundamental de la competencia; es la visión tradicional de los recursos humanos, siempre susceptibles de ser recortados por el efecto de las novedades tecnológicas.

La planta de personal no cuenta para los efectos de valor de la empresa y, en tal virtud, no desarrolla una visión de destino común a empresa y trabajadores para lograr la competitividad.

El sindicato sostiene que el PET fusiona dos aspectos: el impacto de la tecnología y el impacto de la optimización de operaciones a través del cambio y la redefinición de estructuras. Esto requiere de tratamiento y negociación separados. Sin embargo, la empresa pretende eludir su compromiso con el sindicato al negarse a cumplir con los lineamientos contemplados en las cláusulas 103 y 104 del CCT, argumentando que su estrategia se enfoca a eliminar toda posición de trabajo en el nivel intermedio; a eliminar a todo el personal que no esté dispuesto a adquirir el compromiso de proporcionar un mayor y mejor servicio al público; que no tenga una buena disposición para involucrarse con su materia de trabajo, su producto, es decir, los servicios que produce para la sociedad; que sea reticente a capacitarse y a relacionarse directamente con las operaciones del sistema.

El sindicato critica esta política de la empresa porque significa la expresión más "eficientista" susceptible de ser aplicable: compactación de tiempos y movimientos en pocas personas para incrementar la productividad, con los menores recursos posibles, confiando en que el apoyo tecnológico resolverá las operaciones inmediatas y, tal vez, en que el factor humano es prescindible.

El sindicato reclama con justeza que se establezca la discusión bilateral, se conozca la estrategia global y se le explique cuál es la razón por la que se considera en el PET solamente la previsión para 1993 y no se plantea el proyecto en su totalidad.

En este contexto se ratifica que la visión empresarial de flexibilización no es más que una perspectiva tradicional que descansa en

la degradación de las condiciones de trabajo. Aquí cabe destacar que las mencionadas "rigideces" normativas se quedan cortas ante una política laboral salvaje que se instrumenta a pesar de la existencia de un marco normativo. La irracionalidad con que se pretende imponer esta política tendrá que pagar los costos.

Es difícil vaticinar cuándo podrá ocurrir esto, pero la desatención del factor humano es un error que tendrá que asumirse. Sobre todo cuando por la vía de los hechos Bancomer pretende que los trabajadores y su sindicato renuncien a conquistas consagradas en el CCT y, a cambio de ello, pretende imponerles una política que dista mucho de responder a un programa de productividad seriamente planeado, que no sólo echa por tierra los importantes avances alcanzados en la redefinición de las relaciones laborales que se establecieron a la firma del contrato colectivo de trabajo; paradójicamente esta política coloca las relaciones entre el capital y el trabajo, más que en un nivel donde existe la preocupación compartida por ir a la búsqueda de nuevas alternativas de producción, en otro que pareciera regresivo porque la empresa orienta su política al restablecimiento de viejos esquemas de explotación amparándose en una retórica modernizadora.

La posición del sindicato frente al "Plan estratégico de tecnología" que pretende imponer unilateralmente la empresa es crítica y propositiva. Contempla diferentes aspectos que por su importancia es necesario destacar y analizar:

1] Considera correctamente que se trata de un problema fundamentalmente administrativo, relacionado con la optimización de los gastos de operación, y que es de carácter tecnológico lo que se refiere a cómputo, cónmuto, aplicaciones, canales de distribución y reingeniería.

2] Cónmuto implica una alta inversión. En conjunto con los canales de distribución representa estrategias de expansión y crecimiento, así como la necesidad de capacitación y reclutamiento de nuevos recursos.

3] Cómputo y aplicaciones impactan de manera inequívoca a las posiciones de trabajo.

4] Reingeniería implica simplificación de los procesos con el apoyo de la automatización y la tecnología, pero a la vista del sindicato, más que querer aceptar que la agresiva automatización sea contundente y definitiva, se plantea la combinación de los factores tecnológico, estructural y funcional.

Desde la perspectiva sindical este proyecto de Bancomer, de hacerse realidad, afectará la planta de personal de la siguiente manera:

<i>Estrategia</i>	<i>Monto de afectación</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Cómputo	337	13.9
Aplicaciones	316	12.7
Reingeniería	898	37.0
Optimización	878	36.2

Expresado cuantitativa y cualitativamente:

<i>Factor</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Núm. plazas</i>	<i>Monto</i>
Factores tecnológicos	Cómputo y aplicación	656	21.1%
Factores tecnológicos y funcionales	Reingeniería	409	16.9%
Factores estructurales y optimización de gastos de operación		1 367	56.4%

De extrema importancia son las conclusiones que maneja el sindicato a partir del análisis que hace de la problemática:

a) Comparte las conclusiones del PET en tanto visión del destino común en la interacción institucional, pero enfatiza la necesidad de la búsqueda de la concertación y la presencia activa en el proceso de transformación de los actores sociales: empresa, sindicato y trabajadores; reivindicando, por supuesto, el papel del sindicato como representante institucional de los trabajadores y como factor organizador para la calidad, la competitividad y la productividad.

Es indispensable para el sistema bancario que la empresa satisfaga esta demanda sindical porque, además de tener sustento jurídico, el sindicato se coloca como un sindicato de la producción, que se responsabiliza a adquirir un compromiso real y efectivo, asume así su obligación y reclama un papel basándose en el supuesto de que no será la empresa la que lo cumpla. Debe dárselo.

b) Asume que el proyecto Bancomer solamente será posible si la empresa avanza hacia posiciones de alta rentabilidad y competitividad. Lo concibe también como un proyecto de estructura dinámica e interactiva entre los sujetos sociales involucrados directamente en el proceso de trabajo: empresa, trabajadores y sindicato.

c] Asume el cambio tecnológico. Señala que se requiere la introducción de cambios conceptuales, el florecimiento de una nueva cultura del trabajo y asumir nuevas actitudes. En este contexto manifiesta su convicción de que los recursos humanos constituyen el principal elemento de esta revolución tecnológica que el mundo está viviendo y cuyos sorprendentes frutos apenas comienzan a darse, sin duda a una velocidad vertiginosa. Los que siguen serán más impresionantes.

d] Redimensiona el problema de la rentabilidad y la competencia en el plano internacional. Acierta cuando señala que éste no es solamente un reto para el proyecto Bancomer sino que se trata de un desafío para todo el sistema bancario nacional, que involucra directamente a todos aquellos que se encargan de proporcionar este servicio a la sociedad.

En suma, de las conclusiones del sindicato se aprecia un esfuerzo por generar iniciativas y propuestas que expresan su preocupación y evidencian su voluntad de participar activamente en la definición del rumbo y la orientación del proceso de modernización del sistema bancario. Se observa la necesidad de contar con una visión de conjunto de esa compleja realidad que encierra el cambio tecnológico y su impacto en las relaciones entre el capital y el trabajo.

Para llegar a esas conclusiones tuvo que despojarse de una concepción sectorial y gremialista, propia de las organizaciones sindicales tradicionales. Sólo así pudo lograr ubicar la problemática en el contexto nacional y colocarse a la altura de las necesidades que demanda satisfacer la modernización.

Contrasta la posición sindical con la actitud asumida por Bancomer. Obstinada en imponer de manera unilateral y autoritaria su proyecto modernizador, la empresa es incapaz de ponderar las bondades que trae consigo convenir bilateralmente con la organización sindical las nuevas relaciones laborales que acompañan necesariamente a la modernización. Su visión estrecha de la realidad, a que conduce la introducción de nueva tecnología en los procesos de trabajo, le impide valorar en sus justas dimensiones que el sindicato, para lograr llegar al tipo de conclusiones a las que llegó y a las propuestas que presentó, hubo de vivir todo un proceso de reflexión y análisis y convencerse de la necesidad de adoptar una nueva política sindical, renunciar a la lucha doméstica y a las tácticas de abandono de la responsabilidad en el trabajo.

La propuesta fundamental del sindicato descansa en la integra-

ción de una comisión mixta que denomina "Comisión para la modernización", integrada paritariamente por igual número de representantes de la empresa y de la organización gremial, que se constituiría bajo los siguientes supuestos:

- Los trabajadores y el sindicato son factores críticos de éxito.
- La nueva cultura laboral que se requiere se inscribe en un proceso integral e interactivo de cambio cultural empresarial-sindical que redunde en el mejoramiento y el desarrollo de la calidad, la productividad y la competitividad en el trabajo, bajo la perspectiva del destino común que une a la empresa, a los trabajadores y a su sindicato, inmersos en el proceso del desarrollo nacional y enfrentando la fuerte competitividad que se establece entre las empresas como consecuencia del cambio estructural y la globalización de la economía a escala mundial.

Específicamente las funciones de esta comisión serían:

- Estudio de los límites críticos de la frontera base-confianza.
- Análisis de reubicación, reentrenamiento y capacitación.
- Desarrollo de un programa de formación profesional permanente de los recursos humanos.
- Estudio e inducción del cambio de cultura en los tres factores.
- Análisis y difusión de la información que se requiere para la optimización de la estructura y procesos.

## 6. SÍNTESIS TEMÁTICA DE LAS ENTREVISTAS

Las siguientes líneas recogen las opiniones más relevantes que se encontraron entre los trabajadores y funcionarios sindicales con el objeto de apreciar las formas en que estos sujetos sociales captan los principales problemas que se abordan.

En el caso de los funcionarios empresariales, no se contó con entrevistas grabadas, fue necesario realizarlas un tanto más libres para que las aceptaran. Por ello se considera que puede complementarse la visión de estos actores a partir del análisis del documento Programa Estratégico de Tecnología que se reseñó en el capítulo anterior.

*P.:* ¿CÓMO SE ENTIENDE LA FLEXIBILIDAD EN LAS RELACIONES LABORALES?

“La flexibilización de las relaciones de trabajo la entendemos en el sentido de que hay condiciones distintas que se están dando en el desarrollo del trabajo y en nuestro sector, en especial en el sector bancario, en el sector financiero; como por ejemplo la introducción de nuevos procesos de trabajo, la nueva tecnología. Ello ha modificado constantemente, a través de todo el tiempo, a partir de 1989. Esto ha cambiado totalmente las condiciones del trabajo de tal manera que esta introducción de nueva tecnología el banco la asume como una de las las posibilidades que tiene para poder

llegar a índices mucho mayores de productividad. Entonces para nosotros es introducción de nueva tecnología cambiar las condiciones de trabajo y modificar la manera en que se desarrolla el propio trabajo. Esto se traduce en movilidad, cambios en el contenido de los puestos, cambios que nosotros sentimos que en determinado momento no son del todo rechazables, sentimos que son cambios definitivamente que se tienen que dar en el interior del banco, porque nos van a permitir ser más competitivos. El problema es que este cambio en las condiciones de trabajo, en la relación laboral, se está dando de una manera para nosotros muy rara, en el sentido de que parece ser automático; en la manera en que la quieren operar parece ser que es una consecuencia lógica de la nueva tecnología que yo además tenga que modificar otro tipo de condiciones. Sentimos que los empresarios como que están aprovechando este hecho para llegar a grados mucho más altos de cambios de condiciones de trabajo que les favorezcan a ellos. Me refiero a que, por ejemplo, en el caso de los puestos que están cancelando, son puestos que para ellos necesitan mucha mayor movilidad y para nosotros deben ser revisados, pero nada más."

"Para nosotros flexibilidad sería en primer lugar mantener los derechos de los trabajadores, y ganar cláusulas normativas que vengán a amarrar la parte bilateral en los procesos de productividad principalmente como eje central y como una forma de buscar el crecimiento en el nivel de vida de los empleados. La jornada, la adscripción, es algo que para nosotros no está a discusión ni tiene por qué flexibilizarse. El proyecto sindical va más allá de lo que es productividad y tendríamos que entrar a la repercusión de la nueva tecnología, repercusión por género, cómo impacta en el trabajador, en su vida no nada más laboral sino en su vida personal, social, familiar. Eso para nosotros es muy importante porque nos da la pauta para que le presentemos al banco algunas alternativas de cómo reconvertir al personal, cómo hacerlo gente productiva, pero sin que se degrade su situación individual o familiar."

"Los empresarios piensan que para implantar el sistema de productividad es necesario que se flexibilicen las normas que tenemos. ¿Cuáles son las normas que tenemos? Bueno, las leyes, los reglamentos, la Ley Federal del Trabajo. Sabemos que hay una tendencia, digamos una presión de los empresarios hacia el gobierno mexi-

cano para modificar precisamente la Ley Federal del Trabajo y hacer más flexibles las normas con el objeto de que den la oportunidad o la facilidad para lograr ellos lo que entienden por productividad.”

“Yo establecería la diferencia entre flexibilidad y degradación partiendo de la base de que esa flexibilización para hacerse en determinado momento requiere un mayor reconocimiento de la empresa para con el trabajador. Para mí ésa es la principal diferencia; que los empresarios quieren tener esto a menor costo en el caso de la empresa, es muy claro en el caso de Bancomer, quisieran flexibilizar sin tener que proporcionar algo al trabajador. Y lo otro que estimo indispensable es la necesidad de establecer algunas condiciones de trabajo mínimas que se respeten, me refiero que aunque yo tenga que ser movido de puesto, por ejemplo, pueda haber algunos parámetros que a mi me permitan tener alguna claridad con respecto a esto.”

“Hemos escuchado que los empresarios mexicanos importan un esquema que no han desarrollado aquí, que se ha desarrollado en otros países, creo que en ellos tienen idiosincrasias y formas de ser diferentes de los trabajadores mexicanos. Los empresarios pretenden encajar un esquema importado y encajarlo en México a los trabajadores, sin antes crear una infraestructura por decirlo así laboral, sin antes desarrollar una concientización mediante una capacitación, para poder después insertar esos sistemas que quieren importar de otros países. Yo creo que es importante que primero acá en México se creen las condiciones de cambio, de actitudes, de conciencia de los trabajadores para después poder hacer quizás realmente los cambios, y yo creo también que se debe buscar que los cambios no los afecten en sus derechos laborales.”

“Se está dando la flexibilización de una manera muy drástica. En algunos casos te he dado el ejemplo de los puestos que han sido cancelados y las funciones que realizaban se las están pasando a otros puestos con la independencia de que el puesto pueda o no realizarse, o sea recibir más carga de trabajo. A los compañeros les están diciendo: ‘tú vas hacer esto más’, o por ejemplo los proyectos que tiene la banca de consumo, que agrupa todo el área de tarjeta de crédito en todas sus ramas, o sea todo lo que deben de tarjeta de crédito, ahí está, y en esa área en especial el concepto de pro-

ductividad se ha manejado como poder disponer del empleado como se les dé la gana, en horarios, en contenido de los puestos y en intensidad del trabajo; o sea, como les de la gana. Ya es una situación verdaderamente crítica en esta área.”

“Bueno nosotros lo que vemos es que el banco primero que nada ha llevado a cabo varios ejercicios de flexibilización relacionados con polivalencia en actividades, pero los ejercicios que ha llevado a cabo tienen como principal característica el fusionar o dar más contenido a los puestos, hacerlos ‘milusos’, multihabilidades. La empresa nunca ha dado ni compensado esta nueva producción y esta nueva responsabilidad. Tuvimos dos ejercicios muy interesantes, cuando se hizo la reestructuración del área comercial de la sucursal tradicional a la sucursal nueva imagen, que es la que tú conoces, y al hacer esos cambios se volvió a muchos puestos polivalentes, pero al volverlos polivalentes se les dejó en la misma categoría en que estaban, inclusive hubo algunos casos en que los redujeron de categoría. Otro caso fue en las áreas de los procesos tecnológicos, donde se hicieron trabajadores polivalentes en un proyecto que se llamó Centros Estratégicos de Proceso. Hicieron exactamente lo mismo: multihabilidades, milusos, redujeron un número de puestos pero los salarios no fueron alentados, salvo en algunos puestos de dirigentes. Bueno, lo que nosotros proponemos es que sentimos que hay rigidez de nuestro contrato colectivo; sentimos que hay unos puntos rígidos pero que afortunadamente nos han servido de base para poder pararles un alto al banco y decirles: ‘Tengo yo que decidir junto contigo como trabajador, si me modificas el horario, el salario, el lugar de trabajo, en fin.’ Pero sabemos que hay algunas áreas que tienen que cambiar su estructura definitivamente, tenemos áreas muy segmentadas, tenemos un tabulador segmentado en muchos puestos en categorías. Este asunto está siendo en este momento para nosotros un problema porque estamos nosotros por reconvertir a mucha gente para quemarnos las pestañas por los recortes de personal o recortes de puestos. Como están cancelando muchos puestos administrativos para mandarlos a la línea comercial, esos procesos administrativos han sido sustituidos por nueva tecnología, y esto afecta a las personas que más segmentado tienen su puesto. Al querernos pasar nosotros a otras áreas comerciales, a las áreas de ventas, nos encontramos con el problema de que los compañeros tienen un conocimiento muy específico de las

cosas y para un banco es un obstáculo que nos pone a cada momento de la negociación, porque lógicamente no quiere invertir el tiempo que le va a representar capacitarlos para ese nuevo puesto. Entonces nosotros sentimos que necesitamos plantear un esquema distinto en el contenido de los puestos en nuestro banco, sentimos que hay funciones que pueden agruparse o que por su propia naturaleza se relacionan con otras, pero porque yo soy auxiliar contable 'C' yo nada más hago lo del auxiliar contable 'C', aunque yo sepa que hay otras funciones que se relacionan con mi puesto. Entonces pensamos que puede ser mucho más amplio este programa, darle más contenido a los puestos, darles más función, más responsabilidades y así también poder ser pasado a otro puesto, prácticamente respetando ciertas condiciones. Lo que el banco está planteando es que quiere grandes estructuras flexibles de trabajadores en las que, bueno, ya para mí hipotecarias no es factible; estoy creando otro nuevo producto en donde ya tengo que encaminar mi esfuerzo; bueno, eso hago y lo puedo trasladar hacia allá. Nosotros estamos de acuerdo, o sea, nuestra principal inquietud es la lucha por mantener el empleo, entonces para mantener el empleo nos estamos dando cuenta de que nos tenemos que flexibilizar un poco más."

"Yo creo que flexibilidad no es precisamente que el empresario pretenda, por ejemplo, hacer que se trabaje más horas sino que esas ocho horas sean más efectivamente trabajadas, o sea, la racionalización de los recursos, del uso de los recursos humanos."

"La flexibilidad yo la definiría como una situación o un cambio de conciencia y actitud que debe estar sustentada primero, pues, obviamente, no en la explotación del trabajador, sino en la racionalización y, sobre todo, manteniendo ese equilibrio con la justa retribución también y obviamente respetando la vida fuera de la empresa de los trabajadores; pudiera darse dentro de un mecanismo que atendiera a todos esos aspectos, eso es lo ideal."

"En el caso de Bancomer quisieran flexibilizar sin tener que a cambio proporcionar algo al trabajador. Y lo otro que pienso que es importante es establecer algunas condiciones de trabajo mínimas que se respeten. Me refiero que aunque yo tenga que ser movido puedan haber algunos parámetros que a mí me permitan tener alguna claridad con respecto a esto."

**P.:** EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUÉ REPERCUSIÓN SE APRECIA EN LA ESTABILIDAD EN EL EMPLEO?

“Es necesario el cambio en algunos aspectos. Estabilidad, por ejemplo. Pero nosotros pensamos que la estabilidad en el empleo es muy necesaria, la tomamos nosotros como una parte central de una relación laboral. Nosotros no creemos que sea muy conveniente o que sea imprescindible el tener que flexibilizar esa parte, créeme, estamos convencidos de que manteniendo la estabilidad se puede incrementar la productividad, aumentar la rentabilidad de la empresa.”

“Las empresas están presionando, por ejemplo, para que se reubiquen las normas que ellos consideran que no son operables ya. Si llegan a darse esas modificaciones jurídicas puede ser que entonces repercutan afectando. ¿Qué pretenden ellos? Pretenden desecher a los trabajadores cuando ya no sirven. Así como si fuese cuando yo contrato una sirvienta y le digo ‘ya mañana ya no quiero que vengas’, y punto, y entonces dónde quedó el derecho y dónde quedaron todos los avances en materia jurídica y en materia laboral y todo esto. Eso no puede ser, habrá mecanismos y tendrán que enseñarse mecanismos que puedan hacer posible esa flexibilidad, pero, insisto, respetando lo fundamental.”

“Pérdida en la estabilidad del empleo entendida como pérdida de la fuente de trabajo; siento que también va a ser un punto importante. El banco si pudiese, si no estuviese reglamentado en el contrato colectivo de trabajo, quisiera manejar mucho más el esquema del trabajadores eventual porque, bueno, por todas las ventajas que esto trae para ellos pero eso se ha logrado frenar. En algunos lugares del país han querido tratar de implementar esas prácticas, me refiero por ejemplo a Monterrey, me refiero por ejemplo a Toluca, me refiero por ejemplo al sureste, en las que han intentado en puestos que no son eventuales contratar como eventuales.”

**P.:** EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUÉ REPERCUSIÓN SE APRECIA EN MATERIA DE JORNADA DE TRABAJO?

“En cuanto a jornada, sentimos que hay unos casos, algunas

áreas, y no estamos hablando de una área completa sino de algunos puestos o algunas funciones, que sí requieren de cierta flexibilidad. La parte de ventas, la parte comercial, la venta de servicios y eso implica [afecta] a los puestos de confianza, a puestos frontera que están ya en el nivel de sindicalización para arriba de confianza. Ahí sentimos que procederá la flexibilización en este renglón. Incluso el banco tiene un proyecto donde está ya flexibilizando la jornada para ese tipo de compañeros, el 80% es de confianza pero ahí es donde está la parte más grande, objetivamente hablando, en venta de servicios, ahí es donde sí encaja la flexibilización; más abajo estamos convencidos de que no encaja.”

“En jornada, por ejemplo en hacer que un trabajador que tenía antes por decirte una jornada fija —yo entiendo por jornada las diferentes partes del día vamos, jornada matutina, jornada mixta o jornada nocturna—, esa flexibilidad pretende que el trabajador pueda ser movido o cambiado de jornada, sin pensar, por ejemplo, en que tiene una vida fuera de la empresa hecha, comprometida, y que a veces los trabajadores, sobre todo muchos trabajadores de nuevo ingreso, y de Bancomer que ahí mucha gente nueva, también a esa gente si la mueves de jornada la afectas porque ya no va a poder estudiar si estaba estudiando.”

“Eso es absurdo, que el banco mismo diga: ‘no, yo quiero que trabajes todo el tiempo, que me des todo el tiempo dispuesto para las labores del banco’. Entonces, eso afecta la vida particular de los trabajadores. Pasa algo muy curioso, que por ejemplo en las sucursales los trabajadores entran a trabajar —y era un *slogan* ya muy gastado, sabes cuándo vas a entrar o a qué hora vas a entrar pero no sabes a qué hora vas a salir. Actualmente sucedía que las tardes de trabajo son tan arduas, tan extenuantes que los trabajadores están diez o doce horas en la oficina y esa gente joven, que estaba estudiando, ya no estudia, ya no tiene tiempo. ¿Entonces de dónde el banco va a sacar la gente capaz o la gente preparada profesionalmente que va a necesitar, si está restringiendo y cancelando las posibilidades? Yo siento que tal vez el banco piensa: cuando yo necesite profesionistas, los voy a contratar de la calle, ya formados, o ya capacitados pero pediré que ingresen acá las gentes egresadas de la universidad o gentes ya con estudios profesionales, que ya les costó a ellos su capacitación, que ya no va a tener que

pagarla la empresa, entonces ahí afecta por ejemplo la jornada.”

“El horario, pienso que no tanto porque el horario, tienen un gran objetivo con respecto a la reducción de gastos o pago por tiempo extra; ahora con respecto a la modificación de los horarios no pudiésemos generalizar su afectación porque las áreas del banco que mayormente pudiesen tener este tipo de cambio son las áreas administrativas, que cada vez son menos, y en las áreas comerciales, bueno, en el horario de atención al público los horarios están establecidos, el horario ya hasta culturalmente los clientes tienen muy arraigado eso: durante las mañanas hasta las dos o tres es mi hora para ir al banco.”

*P.:* EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUE REPERCUSIÓN SE APRECIA EN MATERIA DE SALARIO?

“Estamos convencidos de que no se puede pagar el mismo salario a compañeros que no trabajan al mismo ritmo, que no tienen la misma eficiencia que otros, en este caso el sindicato está elaborando un proyecto en la búsqueda de perfeccionarlos, podría ser, por ejemplo, pagar por operaciones desarrolladas, por clientes atendidos, por eficiencia, por menor número de errores, independientemente de que ya se toma en cuenta puntualidad, presentación y demás cosas.”

*P.:* EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUÉ REPERCUSIÓN SE APRECIA EN MATERIA DE FUNCIONES DEL TRABAJADOR, ES DECIR, LA POLIVALENCIA?

“Bueno respecto a polivalencia, ahí nosotros sentimos que mientras no se degraden las condiciones de trabajo la polivalencia es necesaria. Nosotros tomamos la polivalencia como una forma de capacitación[?]; si nosotros negáramos esto, caeríamos en la contradicción de negar lo que hemos venido exigiendo. Durante estos diez años, hemos exigido una capacitación con espacios democráticos. Yo recuerdo hace años que la capacitación era selectiva, incluso hasta la fecha se sigue aplicando de manera selectiva en algunas áreas; esto lo hemos recogido en una encuesta directa de

contacto y vinculación con la base, a través de las jornadas nacionales. La gente quiere que la capacitación ya no sea selectiva, la gente tiene ahora deseos de aprender todo lo que el banco maneja. Entonces la polivalencia vendría a erradicar esa selectividad, el trabajador bancario, bueno en Bancomer, adquiriría la capacitación objetiva y creativa que necesita. Buscamos una capacitación objetiva y creativa a través de la polivalencia pero preservando aspectos importantes.”

“Otro aspecto de la flexibilidad es hacer la polivalencia, que los trabajadores sepan hacer de todo, convertirlos en milusos por decirlo, en un término y que es eso que el trabajador sepa de todo, convertirlo en polivalente para que esté apto para todos los puestos; eso desde mi punto de vista yo creo que no es negativo eso, siento que cuando cualquier trabajador sepa más, tenga más conocimientos, es mejor para él, siempre y cuando esos procesos no afecten por ejemplo la estabilidad del trabajo. Por otro lado, si esto hace que los trabajadores sepan más, tengan más conocimientos para desarrollar diferentes puestos, eso es positivo.”

“Bueno, la flexibilización en el banco principalmente ha repercutido en las áreas comerciales, me refiero a los puntos de venta a los sucursales; ahí es en donde más se ha querido dar esta flexibilización. Es más, hoy en día la estamos viviendo tal y como lo concibe la empresa; desde el 89 que lanzaron el plan estratégico de reconversión de sucursales fueron cancelando puestos y creando conceptos muy especiales: los mostradores múltiples, cheques o formas de pago y lo que hicieron fue crear un puesto que se llama operador de servicios múltiples, de tal manera que en ese mostrador el cliente puede hacer cualquier cosa; antes había una cajera mixta, receptor y pagador, la convirtieron en cajero universal que es al que hace de todo. Antes había secretaria del gerente, secretaria de personal y secretaria de esto, ahora en las sucursales se llaman concertadoras integrales y ahorrista pues están cancelando varios puestos de las sucursales. Precisamente las funciones se las quieren dar a los cajeros y concertadores.”

P.: EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUÉ REPERCUSIÓN SE APRECIA EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD?

“Productividad es el ejercicio o la posibilidad de desarrollar una actividad con más eficiencia, con una mayor utilización, o sacarle mayor provecho a los recursos que intervienen en este proceso. Y sentimos un punto muy importante para nosotros es que la productividad debe tener una característica muy especial, debe ser un proceso en el que los trabajadores puedan dar su opinión también con respecto a cómo poder llegar a esta productividad. Y también el otro punto importante es que la productividad pueda ser motivo de que el trabajador pueda ascender a otros niveles distintos a mejores niveles de vida.”

“Bueno, primero que nada hay que ver que los aspectos productivos entran en la última década, como una moda y que la parte patronal lo maneja así como *slogan*, como publicidad, meramente para traer mayor clientela al banco, mayores captaciones de capitales, pero el sindicato lo plantea desde otro punto de vista. Independientemente de eso, que es importante, nosotros decimos que la productividad no debe ser manejada de manera unilateral, ni medida, ni administrada, ni gestionada unilateralmente, sino de manera bilateral, o sea, buscamos que el trabajador se mida y el mismo trabajador dé alternativas y opciones para aumentar la productividad con base en lo que él está viviendo, a veces con las enormes filas de clientes, y el propio trabajador ofrezca alternativas, porque él es el principal protagonista, porque él es el actor principal de todos estos procesos. Entonces, a partir de ahí manejando esta serie de principios caeríamos a que la productividad tiene que manejarse bilateralmente, que el sindicato tiene que participar también, que los trabajadores tienen que adquirir la nueva cultura laboral, que los patrones tienen que respetar muchos derechos y entonces entrarle a lo que es la medición a manejar parámetros bilaterales para que no se degraden ninguna de las dos partes.”

“Nosotros somos de la idea de que productividad no es nada más el incremento de operaciones, sino la eficiencia con que se atiende, los tiempos, la calidad. Entendemos, nosotros pensamos, la productividad como un crecimiento no nada más en número de operaciones; los trabajadores siempre han sido adaptables a la im-

plementación de nuevos sistemas, creo que la parte más importante, la responsabilidad más grande siempre está entre el sindicato y la parte patronal, tenemos muchos casos donde no hay seguridad en el trabajo, donde no hay higiene en el trabajo, entonces entender productividad en estas condiciones es difícil; creo que apenas estamos entrando al terreno de la discusión para definir lo que es la productividad.”

“El proyecto del sindicato es muy claro y plantea: vamos a eliminar toda esta serie de vicios y vamos a entrarle a una productividad integral a través de capacitación, pero respetando el tiempo de los trabajadores; el trabajador debe de emitir su opinión en lo personal para medirse en el aspecto productivo, para autogestionarse, y entonces vemos que la productividad tiene como parámetro la remuneración que sea también autocalificada y no nada más calificada, y que además la empresa lo considere. Es muy importante esto también, lo repito porque productividad no es como el banco lo está manejando, con grandes filas de clientes en algunas sucursales y que se dice ahora que a través del nuevo sistema de la bocina que habla al cliente y que le dice ‘pase a la caja número 8’ y si la cajera se tarda ‘está en rojo’, quiere decir que es improductiva, sin tomar en cuenta que cuando acaba de recibir a un cliente que lleva no un depósito sino tal vez veinte o treinta depósitos con billetes viejos, entonces la cajera o el cajero no pueden acelerar la operación porque la cajera tiene que cumplir con todas las obligaciones, trabajar con esmero y cuidado y además tiene riesgos, los riesgos propios de la actividad. Entonces tenemos que cambiar de cultura. Nosotros llegamos a la conclusión la semana pasada en nuestro consejo nacional de que nuestro sindicato tiene dos grandes retos: uno, educar a la base en una nueva cultura más productiva y cualitativa, pero también educar a la parte patronal para que le entre a ese cambio, porque no nada más los trabajadores tienen que cambiar, sino la parte patronal también. Y hablando más concretamente los mandos medios son los que tienen que cambiar más.”

“Pues la productividad es un factor que en este momento es muy actual, un modo, un cambio de actitud en que las empresas tienen la necesidad debido a la situación internacional, económica y política que ha cambiado, en donde la competencia, los nuevos grupos empresariales, las nuevas empresas, el Tratado de Libre Comercio,

en fin una serie de factores, globalizaciones y todo esto, hace que las empresas, para poder participar efectivamente dentro de esos mercados nuevos, tengan que diseñar nuevos esquemas basados en la producción. La productividad es elevar los niveles de la producción por parte de las empresas y hacer más racional el uso de los recursos, sobre todo el uso de los recursos humanos, para lograr esos esquemas de producción que pretenden tener.”

“Las empresas piensan que se pretende hacer lo mismo, tener los mismos niveles de producción con menos tiempo, ése es un aspecto, y otro es producir más con menos, de las dos maneras. En la segunda alternativa de producir más con menos hay un doble sacrificio, es decir, en la primera, cuando se produce lo mismo con menos ya hay una pérdida y en la segunda opción de producir más con menos también, pues hay una doble pérdida, me refiero a que esto provoca desplazamiento de personal; se trata de producir más con menos de esos menos trabajadores tendrán que ser desplazados. Eso afecta obviamente a la estabilidad en el trabajo.”

“Bueno nosotros tenemos la capacidad la vemos desde dos puntos de vista o tiene dos grandes aspectos; uno de ellos es la capacitación para el trabajo. Esa capacitación para el trabajo emana directamente de las comisiones mixtas de capacitación, es decir, una comisión donde se participa conjuntamente con la empresa en la elaboración de los programas, en la racionalización, en la objetivización de para qué, y nosotros la visualizamos desde tres puntos de vista muy importantes: uno, la capacitación para el personal de nuevo ingreso; dos, la capacitación para fortalecer la carrera de avance de los trabajadores, esto quiere decir para sustentar un proceso escalafonario, un proceso escalafonario basado en los conocimientos, no tanto en el escalafón ciego que antes se manejaba de sólo la antigüedad sea la que cuenta; aun cuando tenga su sentido: la antigüedad es a veces sinónimo de experiencia de conocimiento adquirido a través de la experiencia o del tiempo; sin embargo nosotros pensamos que también allá debe flexibilizarse; todo esto tiene que cambiar, tienen que modificarse sus esquemas y los procesos de escalafón tienen que estar sustentados en los conocimientos, en la antigüedad y en una serie de factores; entonces por eso destacamos un punto importante: que esa capacitación tiene que fortalecer y garantizar una verdadera barrera de avances de los trabajadores.

Y el otro punto, el tercero de esa capacitación, es la capacitación para apoyar la modernización de la empresa, ésta tiene que estar vinculada a los procesos que ya hablábamos, de esos cambios tecnológicos que deberán estar acordes con esos cambios para que el trabajador no sufra ese rezago que podría llegar a tener dada la celeridad de los cambios tecnológicos.”

“A nosotros nos interesaría conocer, por ejemplo, en dónde o cómo el banco o cómo las empresas pretenden crecer, tener un esquema, un panorama para poder hacer propuestas; sin embargo, nosotros pensamos que podemos intervenir allá tomando en cuenta también las necesidades que tiene la empresa de modernizarse, de competir. El banco está actualmente planteándose una serie de nuevos diseños de venta de servicios para poder competir con el Tratado de Libre Comercio, tal vez con la banca internacional que está funcionando en México. Los bancos tienen que diseñar nuevos esquemas, nuevos productos para poder estar dentro del mercado, pero ese cambio, esos nuevos productos obviamente que implican una incorporación de sistemas de cómputo más modernos y todo esto; entonces el trabajador tiene que estar capacitado por la propia empresa para estar apto para manejar y para poder satisfacer esa materia. Cómo podemos nosotros o cómo pensamos entrarle a eso, haciendo propuestas, propuestas en donde se cumpla con ese objetivo que pretende el banco pero que también se cumpla y se respeten las condiciones y los derechos de los trabajadores. Cuáles son esos derechos que yo hablo, bueno pues el derecho al salario, a un mejor nivel de vida, a su estabilidad en el empleo, a una serie de cosas.”

“Bueno no es precisamente ingerencia en la administración, participar en todo lo que concierne o todo lo que afecte a los recursos humanos; yo pienso que nosotros no pretendemos coadministrar la empresa, la empresa tiene una serie de planes y de proyectos en donde los trabajadores y los sindicatos no tienen una participación directa, pero sí en todo lo que se refiere a la afectación o a la repercusión que modifique o altere la relación laboral de los trabajadores o de los recursos humanos; ahí sí es materia en donde nosotros tenemos que estar presentes, no precisamente coadminstrando sino proponiendo. Yo también pienso que ése es el nuevo esquema del sindicalismo, de otra manera los sindicatos también

quedarán fuera; así como las empresas quedan fuera de los mercados si no actualizan el sistema, así los sindicatos quedan fuera, aquellos sindicatos que mantengan un cartabón digamos obsoleto, arcaico, en donde tradicionalmente el sindicato llegaba y decía oye quiero que me des una lista y que me des acá y que me des allá y que me des... yo siento que eso ya no es operable, digamos en la actualidad los sindicatos tienen que proponer, tienen que innovar, tienen que renovarse también pero sin olvidar nunca su compromiso y su objetivo central que es la defensa de las condiciones de trabajo y luchar obviamente por las reivindicaciones de avance no en las condiciones laborales, sociales y económicas.”

*P.:* EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN, ¿QUÉ REPERCUSIÓN SE APRECIA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN COLECTIVA?

“La empresa ha estado incumpliendo algunas cláusulas del contrato colectivo, al grado que el sindicato ha tenido que inmiscuirse de lleno. El contrato colectivo del trabajo firmado le pesa mucho a la institución y han explicitado que el contrato ha detenido el proyecto empresarial, que ellos entienden flexibilidad como el ceder derechos por parte de los trabajadores. Nosotros decimos que flexibilidad es respetar primero que nada un buen contrato colectivo que haría a la empresa más rentable y más competitiva, desafortunadamente la contratación no se ha llevado a cabo como debe de ser, desafortunadamente también se ha venido dando una aplicación de nueva tecnología que ha venido desplazando personal y, bueno, ahí se está dando una lucha tremenda de parte del sindicato para hacer cumplir lo que se acordó, en el sentido de que, si implica desplazamiento de personal, se recapacitará, se reentrenará al personal para reubicarlo en nuevas áreas. En esa etapa estamos ahorita pero sentimos que es una etapa de inicio, que todavía nos falta mayor tecnología por aplicar y que probablemente vaya a repercutir en mayor número de desplazamiento de personal. Es en este renglón en donde nosotros tenemos mayor discrepancia con la parte patronal.”

“Yo pienso que logramos en el contrato colectivo, desde luego, cláusulas muy importantes y que de ningún modo son atentatorias contra los intereses de la empresa; siento que logramos cláusulas que protegen o que pueden dar cabida a participación, a esa con-

certación, logramos cláusulas por ejemplo que protegen la estabilidad en el trabajo, logramos cláusulas que dan la llave o la entrada para poder participar con propuestas en cuanto a los sistemas de productividad que queremos implementar, logramos la bilateralidad y, sobre todo, tenemos contractualmente una cláusula en donde nosotros podemos hacer propuestas y la empresa está también de alguna manera obligada a darnos a conocer sus planes de expansión y sus proyectos, no para oponernos sino para poder proponer adecuadamente.”

#### ACTITUD DE LAS PARTES EN LA RELACIÓN LABORAL

“Es necesario tener en cuenta que en los primeros días de la banca reprivatizada ellos no querían firmar un contrato colectivo de trabajo, ellos pretendían mantenernos con las mismas condiciones generales establecidas con anterioridad y más adelante negociar un contrato colectivo, cuando ellos hubieran logrado consumir el proyecto propio. Tuvo que intervenir la parte federal para hacerlos reaccionar, sentimos que tal vez también no hubo la preparación debida en la mesa negociadora por el lado patronal y siento que ahí nosotros estuvimos mejor preparados, más adelantados, lo que no quiere decir sorprender, en todo caso, más claros de los cambios que se requieren en materia de relaciones laborales, más propositivos, más creativos.”

“Se firmó este contrato y lo primero que pasó con la implementación es que hubo una obstaculización generalizada en todo el país cuando la dirección del PAN zona por zona se dirigió a sus directivos para darles a conocer la interpretación del contrato colectivo; hubo un choque tremendo, tremendo, en el que tuvimos que llevarnos a cabo varios meses de trabajo, dos jornadas nacionales de recorrer asambleas para darle sentido real a la interpretación del contrato. O sea ellos obstaculizaron en primera instancia esto y ahorita, bueno, pues las cosas están llegando un poco a su nivel de tal manera que el respeto del contrato colectivo con respecto a aspectos económicos y aspectos de normatividad general podríamos decir que se están superando en esquemas. Desde luego que sí hay problemas, se están dando de manera muy localizada de manera general.”

“Querer evitar esta negociación, este proceso, el querer entrar a este proceso y el querer fijar nuevas condiciones de trabajo que respondan a las nuevas expectativas del mercado, pero impuesto, en lugar de querer llegar a construir un contrato colectivo de trabajo que nos permitiera a los dos juntos construir este nuevo proyecto. Quiso llegar a imponer su proyecto y en eso, bueno, pues nosotros tenemos nuestras expectativas y creo que ése es el punto central, o sea más que el choque la mala asesoría. Pienso que su definición final de cómo hacer o cómo construir este nuevo modelo que ellos nos requerían para el banco lo delinearon por la línea de la imposición más que la de confortación.”

“Las cláusulas sobre productividad, que no podemos decir que sean la gran cosa, tienen un avance, y las cláusulas sobre tecnología y nuevos procesos de trabajo, o sea que nos dan una visión distinta de las cosas y nos permiten en la práctica solucionar muchos problemas. Es una lucha para que quedara, el banco no quería que quedara ni una cláusula sobre productividad. El día de esa negociación fue tremendo y a final de cuentas la pusieron como quisieron, o sea lógicamente nosotros dando pautas y todo, o sea sin perder nuestro objetivo central de la cláusula dejamos que la pongan como quisieran pero lo que nos interesaba era que quedara establecido. Ahorita estratégicamente hemos decidido no buscar tanto la negociación del reglamento interior porque queremos dar más énfasis al ejercicio de la bilateralidad para construirlos.”

“Si observamos el contrato, tiene cláusulas importantísimas, no nada más de defensa o preservación de derechos adquiridos, no es un contrato paternalista, es más bien un contrato propositivo o realista moderno, por decirlo así, maduro. Además, si se le diera el respeto y la aplicación por parte de la administración y la defensa a ese contrato colectivo por parte de nosotros, estamos seguros de que no habría un desgaste para ninguna parte como lo ha habido.”

“Bueno, desde el punto de vista político sí lo sentimos más complicado, sabemos que ya existe la autorización de que se creen filiales dentro del banco, de una descentralización, que eso implicaría pues un riesgo para el sindicato, no pensamos para la dirigencia del sindicato, sino para el sindicato en su conjunto que sabemos que es uno de los pocos sindicatos con estructura nacional que ha

podido mantenerse en esa forma integrada; entonces ahí creemos que sí va a ser una transición muy complicada, que eso traería consigo el riesgo de que el Reglamento Interior del Trabajo a lo mejor ni siquiera se llegara a negociar.”

“Lo que siento más importante del contrato es que por su cierta rigidez, por su acentuada bilateralidad en las condiciones de trabajo, nos está permitiendo a nosotros poder llegar a estas negociaciones con flexibilidad y en situaciones muy distintas a las que si hubiésemos llegado sin ninguna baja. Me refiero a que nuestro contrato responde a un esquema de rigidez que tal vez las propias formas de organización del trabajo ya superaron pero que definitivamente nos ha permitido ser un instrumento que ha parado al empresario en sus intentos, que en algunos momentos ha intentado, de que esta flexibilidad y este cambio se den sin considerar al sindicato. Para mí lo mejor del sindicato, bueno, yo siento que hay algunas cosas que seguramente vamos a tener que cambiar y ver más a futuro en algunas cláusulas, pero en este primer momento fue el principal instrumento. Bueno, yo pienso mucho en la rigidez en el contenido de las cosas, catálogo de puestos, o sea no que sacar cláusula carne sino que el contenido de los puestos podamos definirlos de una manera distinta. Ésa es una visión de flexibilidad, yo siento que tenemos que verla así porque no va a haber condiciones para sostenerlos; es más, se van a lanzar contra nuestro contrato colectivo en la próxima revisión, y hay que plantear esquemas que respondan.”

“Siento que hay rigidez en el manejo del escalafón, en el manejo del escalafón tenemos que obtener una propuesta distinta; no puede ser que en los puestos, bueno yo siento que en el esquema de los puestos para tener que convocarlos y tener que llevar a cabo una movilización de la categoría inmediata anterior para que concurse una vacante, con nosotros no puede funcionar, es imposible verdad lo que nosotros queremos plantear. En el esquema del escalafón es que sea un proceso automatizado en el que las distintas evaluaciones objetivas a las que sometemos a los compañeros, objetivas y bilaterales, en el transcurso del año nos permitan alimentar una base de datos [y] en el momento en que surja una vacante que yo le pueda apretar un botoncito, obtener el nombre del trabajador que debe ocupar la plaza.”

## OPINIÓN DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

“El Reglamento Interior de Trabajo tiene que ser negociado sin contravenir lo que el contrato colectivo contempla.”

“Nosotros sabemos que un contrato colectivo de trabajo siempre casi se firma y sirve al sindicato, pero el Reglamento Interior de Trabajo sirve a la patronal; pero sabemos también que el Reglamento Interior es la parte medular. Entonces sentimos nosotros que nuestra propuesta es muy objetiva, muy constructiva, muy madura, la propuesta del Reglamento Interior del Trabajo nos convence, pero sí sabemos que habrá que platicar más con la parte empresarial, ver qué tanta disponibilidad existe por parte de ellos y voluntad para llevar a cabo esto. No podría yo asegurarte, decirte, partiendo de lo que hace rato decías del aspecto político, no podríamos asegurar que todo se vaya a firmar.”

“Tiene que alcanzarse el Reglamento Interior de Trabajo aunque también estamos a la expectativa de lo que va a pasar con la Ley Federal del Trabajo, no sabemos en realidad si se reformará hasta el próximo sexenio o a finales de éste; nosotros sentimos que también por ahí viene el asunto, que éste es el lado hermético de parte del banco para negociar el Reglamento Interior de Trabajo. Que la patronal está en espera de la reforma laboral, ellos han insistido mucho en que quieren una relación laboral igual que la de Banamex, ellos no quitan el dedo del renglón, entonces sentimos que es eso parte de la trabazón, la espera de la flexibilización de la Ley Federal del Trabajo.”

## OPINIÓN SOBRE CONFLICTO Y SUJETOS SOCIALES

“En principio a finales de la negociación se acordó, claro, esto no quedó dentro del contrato, ninguna firma hubo al respecto, que la interpretación del contrato colectivo iba a hacerse de manera bilateral; desafortunadamente la institución no lo cumplió y llevó a cabo una capacitación para la interpretación del contrato a mandos medios de manera unilateral; entonces ahora resulta que el problema mayor que tenemos es la relación con los mandos medios, o sea sentimos que el proyecto, el objetivo del contrato colectivo

viene a ser distorsionado por los mandos medios, sentimos que [en] muchos de los casos ni siquiera se conoce el contrato colectivo. Los negociadores por parte del banco se dan cuenta hasta después de qué era lo que habían firmado, sentimos que después de que hicieron un análisis jurídico vino una reacción negativa y por ello entendemos que se haya dado una capacitación a los mandos medios de cómo defenderse de ciertas cláusulas, principalmente las cláusulas bilaterales. Por otro lado, yo, en lo personal, nunca sentí que con la nacionalización de la banca la cultura unilateral en la administración de las relaciones laborales hubiera desaparecido, y siento que ahora, al contrario, como que está retomando un camino.”

“Respecto a las personas que fueron los negociadores del contrato colectivo, recordamos que por la patronal estaba Francisco Camarillo y Armando Ávalos; Armando sigue pero ha sido de alguna forma relegado de esa actividad, tal parece que a la parte central del banco no le gustó la actitud de Armando porque estaba implicado en constantes fricciones con el sindicato en el endurecimiento de posiciones.”

#### CONCLUSIÓN: FORMAS DE LUCHA QUE SE AVIZORAN

“Obviamente no se plantea una huelga nacional, paros nacionales o medidas así, ¿por qué? Nosotros sentimos que el consenso existe, pero sentimos que todavía queremos hacer entender a la empresa que no es el camino y que el sindicato ha sido más maduro que la misma empresa.”

“Tenemos toda una serie de medidas que se pueden adoptar por parte del sindicato sin llegar necesariamente a una situación tan extrema como la huelga; hay otras fórmulas que se pueden aplicar y que pueden dar resultados efectivos; claro, sabemos por ejemplo lo importante que tiene dentro de un banco, los bancos sabemos que son empresas que se mueven fundamentalmente por la confianza, la confianza del usuario hacia el banco, entonces esa confianza es muy sensible a cualquier situación de inconformidad por parte de los trabajadores. Me acuerdo que en alguna ocasión en una sucursal, porque estaban deteniendo los movimientos promocionales para la gente, entonces vino toda la sucursal acá al sindicato y se

tomó la decisión de que se pusieran un gafete que decía 'Trabajo bajo protesta'. De inmediato se solucionó el problema porque esa situación al público vamos le impacta sencillamente, como decía yo. La banca, la empresa de servicios como un banco, está muy sujeto a esa sensibilidad; cualquier cambio, cualquier cosa, provoca el descontento del usuario y eso representa grandes pérdidas para la empresa. Nosotros estamos muy confiados, sabemos el alcance y qué podemos hacer sin afectar esto, pero si se llegara el caso... tendríamos que hacerlo."

#### APRECIACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN

"Los sectores que estuvieron subcontratados, Lavatap y todas esas empresas que fueron creadas durante la banca nacional en un 95% están regularizados, incorporados a la empresa los trabajadores y a las actividades. Lo que es mensajería y servicios de limpieza sí se mantiene la subcontratación, porque, bueno, como no desarrollan funciones de banca y crédito no son plazas que pudiéramos llamarle sindicalizadas. A la firma del contrato se estableció que todo aquel personal que realizaba funciones de banca y crédito debía regularizarse porque la administración pasada, hablando de banca nacionalizada, sí existía personal subcontratado que estaba ocupando plazas que eran del sindicato. En el caso de Bancomer la empresa conviene en regularizar la contratación de aquellos trabajadores que de hecho cumplen con las funciones de contratación y que prestan servicios de banca y crédito, entendiéndolo que estas personas forman parte de la empresa, como Fiacsa [y] Saicso, tanto en la zona metropolitana como en diferentes sucursales, y esto es el convenio 8 que firmamos, eso ya está regularizado en un 95% como te decía, personal y servicios."

#### OPINIÓN DEL CONTRATO DE BANAMEX

"Yo siento que el contrato que tienen firmado los compañeros de Banamex fue totalmente negativo para el sindicato, donde casi no tienen la opción de participar en nada, por ejemplo, hay una cláusula en donde dice que la empresa podrá reconvertir, cancelar puestos, crear nuevos puestos, cuando ellos o la administración de

la empresa así lo decida, escuchando la opinión del sindicato. Nosotros tenemos por el contrario algunas cláusulas que dicen por ejemplo [que] en la formulación, en la creación de todo esto, deberá participar conjuntamente con la empresa el sindicato. Por otro lado, los funcionarios de Banamex lo que quieren es cancelar las prestaciones a través mecanismos que las convierten en dinero, y liquidan la prestación. Lo que hizo Banamex con sus trabajadores fue decir: bueno, cuánto me cuesta darte la prestación del servicio médico, 500 mil pesos mensuales, te los pago pero te quito el servicio médico; cuánto me cuesta darte un préstamo para que compres un coche, financiarte un coche que cuesta 300 mil pesos, los pago pero te lo quito, todos esos logros que a través de muchos años se han conseguido a través de las prestaciones. Esto es flexibilidad también.”

## 7. EVALUACIÓN DE LA FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN BANCOMER

Para iniciar una evaluación integral en torno al proceso de flexibilización, considero que se debe partir de la identificación y caracterización de los sujetos sociales involucrados en el proceso de relaciones laborales en la banca que se registraron. Los podemos identificar de la siguiente manera:

### PRIMERA ESTRATIFICACIÓN

*Grosso modo*, se puede hacer una primera división en tres grupos: el personal de servicio de la institución, el personal de “cuello blanco” y los empresarios.

El primer grupo en el estudio de caso es el que se encuentra más marginado dentro de la institución bancaria, como consecuencia de que las funciones que realiza son labores comúnmente consideradas de segunda importancia en el funcionamiento de la empresa, ya que son tan sólo de apoyo infraestructural: limpieza, mensajería, vigilancia, seguridad, mantenimiento. Como ya se señaló, es interesante recordar que en el periodo de la banca nacionalizada, como consecuencia de la subcontratación de estos servicios a empresas privadas, este sector de trabajadores fue el más afectado en sus

condiciones de trabajo, incluso fue desvinculado de su relación laboral directa con la banca.

Los trabajadores de "cuello blanco" constituyen el grueso de los empleados al servicio de la banca, sector que se puede subdividir cuando menos en tres estratos: algunos funcionarios menores, mandos medios y trabajadores de base. De estos últimos solamente se tiene el dato (estimado) de su número por estar sindicalizados, de los otros se ignora su número, entre otras razones porque la empresa se niega a darlo a conocer, aunque se puede prever una tendencia a su incremento.

Según estimaciones estadísticas del sindicato, derivadas de la información que aporta la Comisión Nacional Bancaria, para septiembre de 1993 el personal empleado por Bancomer y por Banamex se encontraba distribuido de la siguiente manera:

	<i>Personal total</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>Empleados</i>
Bancomer	35 246	11 513	23 733
Banamex	33 381	22 092	11 289

Evidentemente la subdivisión que planteamos antes no se puede resolver cuantitativamente con este dato, sin embargo es correcto formularla respondiendo a la diferencia de colocación jerárquica y al organigrama del banco. Esta colocación dentro de la banca, integrada por funcionarios menores, mandos medios y trabajadores de base, expresa también diferencias de intereses entre unos y otros, incluso se presentan confrontaciones reales y concretas entre estos estratos debido al tipo de contrato que tienen, a los cargos que ostentan y a las funciones que realizan.

Otra pauta de caracterización está dada de la siguiente forma: los primeros evidentemente son empleados de confianza, son numerosos y previsiblemente lo serán más con el correr del tiempo. En la segunda categoría se entremezclan trabajadores de base con trabajadores de confianza y se observa una fuerte tendencia en la empresa para que algún día lleguen a ser todos de confianza. Los terceros, con plazas de base, son los más afectados por el proceso de adelgazamiento del personal y la compactación del tabulador.

A este respecto se considera indispensable referirse a las condiciones en que se presta el servicio en los bancos norteamericanos, esquema que permea el panorama nacional: reducido número per-

sonal, bancos regionales, prestación del servicio de los trabajadores con base en buenos salarios y contratos de naturaleza civil y no laboral. Por ello también es posible inferir que en el futuro próximo se pretenda la liberalización de la prestación del servicio laboral bancario, la reducción de la plantilla de trabajadores de base y, obviamente, la exclusión de otro sujeto social al que con posterioridad nos referiremos: el sindicato.

Los trabajadores de base generalmente son jóvenes, de clase media en proceso de educación, con pretensiones o expectativas mayores que las que la banca les ofrece. Es un sector que cuenta con una presencia importante de mujeres, el más diversificado en cuanto a categorías escalafonarias; se encuentran en él mecanógrafas, personal de atención al público y personal con ciertos grados de capacitación en manejo de equipo especializado, como el de cómputo.

El proceso de flexibilización de las relaciones laborales en este sector, como se apreciará en detalle con posterioridad, se lleva a efecto en dos niveles: nuevas contrataciones con condiciones más flexibles y presión sobre el personal anteriormente contratado para que acepte los cambios o renuncie. En el terreno de la discusión de la flexibilización y su imposición, y frente a la amenaza de recortes, tienen un papel importante el precedente histórico de verticalidad en el establecimiento de las condiciones de trabajo del sector, la polivalencia histórica y las costumbres informales de la relación laboral.

Respecto al personal empresarial, se cuenta con pocos elementos para caracterizarlo; sin embargo puede apreciarse la existencia de dos sujetos: una franja gerencial con capacidad, formación y vínculos que la coloca en ese lugar y las firmas inversionistas que, no obstante ser las dueñas del capital, comparten el poder con la franja gerencial a cambio de no enfrentar el problema de la administración en todos los aspectos que implica la banca moderna.

Una pauta generalizable no sólo a los trabajadores de base, sino que incluso permea los niveles de funcionarios menores, es que carecen de elementos efectivos de participación en la definición del trabajo, entre otras razones porque se trata de actividades diseñadas de tiempo atrás y que el operario se concreta a ejecutar, de tal suerte que los propios cambios operados en las formas de realizar las funciones obedecen a políticas previamente establecidas desde las gerencias. Esta pauta de conducta posibilita el proceso flexibilizador formal de las relaciones laborales; en lo cotidiano,

como se verá en las siguientes páginas, fomenta la flexibilización real con base en los usos y prácticas del trabajo.

#### ESTRATIFICACIÓN MAS FINA

Los sujetos involucrados en la institución bancaria pueden agruparse de otra manera. En este sentido, el listado de los sujetos involucrados en el sector bancario quedaría de la siguiente forma:

a) Capitalista o inversionista. Es el sujeto que define, como consecuencia de sus intereses, las políticas generales importantes que se deben tener en cuenta, incluyendo la materia laboral, aun cuando no se vincula de manera directa en el proceso de trabajo. Es interesante apreciar que es un sujeto proclive al diálogo, atento a las propuestas del sindicato pero que finalmente no toma las últimas resoluciones, que deja en manos de las gerencias supuestamente calificadas para tomarlas.

b) Empresa o sociedad. La persona moral, resultante de la asociación de capitalistas, es una instancia en la que se definen con más precisión los aspectos fundamentales de cualquier empresa, que fija las políticas generales.

c) Las gerencias. Están integradas por altos dirigentes empresariales calificados, que en cierta medida comparten el poder con la empresa con base en su calificación y viven y protagonizan importantes contradicciones, resultado de las disputas internas por el poder.

d) Los mandos medios y trabajadores de confianza. En estricto sentido, son los trabajadores con cargos de dirección o control, y aquellos que aspiran a llegar a ellos, con responsabilidades de mayor envergadura y horario abierto. Sus condiciones de trabajo son semejantes a las que la flexibilización intenta imponer para todos los trabajadores y sus ingresos son mayores que los de los trabajadores de base.

e) Los trabajadores de base. Con escaso grado de calificación, por lo general se encuentran en proceso de educación o abandonaron ésta; no tienen una seria vinculación con la empresa, su presencia por lo general es transitoria, con excepción del porcentaje que alimenta los mandos medios, que en esta vertiente va profesionalizándose. Quizás éste sea el sector que más cambios sufra en el proceso de modernización de la banca (misma que

afectará también en forma significativa a mandos medios y trabajadores de confianza). Los cambios se dan y se perfilan en un futuro hacia la reducción del sector, la compactación de las categorías, la sustitución en las funciones que realizan por nuevos trabajadores en nuevas funciones y con nuevas categorías más flexibles.

f) El sindicato. Integrado y reconocido unos años después de la nacionalización de la banca, cuenta con cuadros de dirección que tenían tradición de lucha por el reconocimiento de sus derechos laborales. En su mayoría se compone de cuadros jóvenes y con poca experiencia sindical, vinculados de manera importante al sindicato y a la empresa, incluso en lo económico, situación que les conduce a arraigarse en las funciones de dirección. Por otro lado, existe una exigua participación de la base trabajadora en la vida interna de su organización sindical.

g) El Estado. Se puede señalar con razón que el Estado se encuentra presente por igual como "telón de fondo" en todas las relaciones laborales que se establecen en el país, pero en este caso no debe ignorarse ni reducirse a esos términos porque resulta evidente la importancia de su participación en el reconocimiento de los derechos laborales del sector, luego de la nacionalización de la banca; de hecho marcó al sector de manera significativa.

#### ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA RELACIÓN LABORAL FLEXIBILIZADAS

Las reflexiones finales que se plantean ahora toman en consideración los resultados obtenidos en los capítulos precedentes así como un análisis comparativo y evaluativo de los instrumentos normativos aplicables en la banca (CCT vigente, RIT propuesto por el sindicato y hasta la fecha no firmado por la empresa, antecedentes de contrato colectivo o marco jurídico mas general vigente y CCT de Banamex). Cabe también aclarar que esta parte del trabajo pretende ser congruente con las dimensiones previamente establecidas; por tanto, el análisis y las conclusiones que ahora se presentan obedecen al mismo esquema, responden a las formulaciones interrogativas despejadas con base en este documento.

## EMPLEO DE LA FUERZA DE TRABAJO

### *Normatividad aplicable en la relación de trabajo*

Es importante tener en cuenta que el momento inmediato anterior al período del presente estudio es de particular importancia, sobre todo si se recuerda que al inicio de los años ochenta se nacionalizó la banca, hecho que en lo laboral representó homologación del marco jurídico aplicable a todos los trabajadores de la banca: el apartado B del Artículo 123 constitucional y su ley reglamentaria. Este instrumento, con todo y las críticas que mereció por la verticalidad con que se impuso, representó la conquista del derecho de asociación y un cierto grado de participación de los trabajadores en la negociación de las condiciones de trabajo, derechos que hasta entonces, en el caso de los bancarios, les habían sido negados.

Con la reprivatización de la banca la situación del sector en las relaciones laborales se diversificó con consecuencias. La primera diferenciación que se presentó fue que los trabajadores de la banca de desarrollo se mantuvieron ubicados en el apartado B del Artículo 123 constitucional y sus condiciones de trabajo no variaron, porque su marco jurídico siguió siendo el mismo que antes.

Por otro lado, los trabajadores que quedaron en la banca múltiple pasaron al apartado A del Artículo 123 constitucional, norma dentro de la cual fue posible que las condiciones laborales se diversificaran más, como consecuencia de la suerte que corrió la contratación colectiva en cada banco.

Con la contratación colectiva la situación de las relaciones entre el capital y el trabajo sufre variaciones importantes que se puntualizarán en el desarrollo de este capítulo. Pero con la pretensión de dejar definida la norma aplicable en las relaciones de trabajo, y por ser la contratación colectiva, conviene señalar que para el caso de Bancomer se aprecia la existencia de dos puntos de vista distintos respecto de este instrumento.

Parecería que la empresa espera que no haya norma colectiva aplicable. Así lo evidencian diversas manifestaciones de funcionarios de distinto rango, pero también su conducta particular y de conjunto. Tómese en cuenta que, en los pocos años de banca reprivatizada, la tendencia ha sido a fomentar la contratación por "servicios profesionales" y liquidar las plazas sindicalizadas; esto implica que se parte del pleno convencimiento de que el proyecto

bancario no es más que un proyecto empresarial que no tiene que contemplar la opinión de los trabajadores o de su organización y, más lamentable todavía, estima también que no requiere del compromiso de los trabajadores para la concreción del proyecto.

La visión sindical difiere. La propuesta que el sindicato hizo para que el Reglamento Interior de Trabajo sea obligatorio en el desarrollo del trabajo responde a la convicción de la organización de que debe participar propositivamente en ésta; significa búsqueda de alternativas para la productividad; representa una convicción del interés de la organización en establecer una relación bilateral más precisa. Su propuesta sienta un precedente histórico importante ya que es quizá la primera vez que una organización sindical reivindica este instrumento, el Reglamento Interior de Trabajo, en vez de rechazarlo.

Se piensa en la organización de los trabajadores que éste es el nivel más adecuado de discusión laboral en nuestros días, pero ésta depende de la buena disposición de la empresa.

En el caso de Banamex se cumple con los supuestos formales que por sí mismos son bastante flexibles y en el caso de Bancomer, no obstante que existe contrato colectivo, las relaciones laborales están sujetas a la informalidad definida por una verticalidad patronal implantada de hecho y con una permanente violación del pacto contractual.

### *Estabilidad en el empleo*

En términos generales la reprivatización de la banca benefició a todo tipo de trabajador que salió de la banca de desarrollo, ya que el apartado A del Artículo 123 constitucional es más generoso en materia de estabilidad en el empleo que el apartado B del mismo artículo.

Para el sindicato de Bancomer la reprivatización fue una importante cuestión que había que tratar con la nueva administración; el problema de la subrogación de la materia de trabajo, lastre generado durante la banca nacionalizada, atentaba contra la materia de trabajo administrada por el sindicato.

En el caso de Banamex la flexibilización en materia de estabilidad en el trabajo es total. Las facultades de la empresa no tienen límite alguno. Por el CCT se abren las puertas al contratismo y a la subrogación de contratos, también a los contratos de eventuales y

a la no protección del sindicato. Éste es uno de los aspectos en los que con más claridad se pueden detectar los dos puntos de vista que tuvieron las organizaciones a la firma de sus respectivos contratos colectivos de trabajo.

Ahora bien, en el caso de Bancomer, la flexibilidad en la contratación de la fuerza de trabajo es absolutamente informal. Como se ha planteado en el desarrollo de este trabajo, la política empresarial impuesta es de recortes programados y de reducción de la planta de trabajadores al margen del CCT y limitando la participación del sindicato en la negociación de los montos de la liquidación.

La única forma de entender la conducta de la empresa es como consecuencia de su negativa absoluta de definir el proyecto bancario del futuro en forma conjunta con el sindicato; prueba de ello es que liquida personal en vez de capacitarlo, a la vez que continúa incorporando nuevo personal para las nuevas actividades que necesita realizar, eludiendo así la bilateralidad y los derechos adquiridos por los trabajadores.

Por otra parte, la incapacidad del sindicato para enfrentar este proyecto empresarial deriva de su desvinculación con las bases trabajadoras, de su falta de experiencia de lucha y del permanente temor a poner en riesgo la propia organización, temor que también permea los intereses personales de la dirección. Es decir, en esta conducta sindical también tienen un papel importante los compromisos y los intereses generados por la dirección sindical, hecho que cierra la posibilidad de promover alternativas que pongan en peligro su propia situación como dirección sindical y las prebendas derivadas de ella.

En las entrevistas con dirigentes sindicales se detecta una transformación radical entre la determinación con la que se dio el primer paso para lograr la firma de un contrato colectivo bastante decoroso y la conducta seguida frente a la unilateralidad empresarial.

La información derivada de las entrevistas con la dirección empresarial permite observar que el proyecto empresarial se entiende de manera diferente según el nivel de mando. Destaca la actitud primitiva y arbitraria de los niveles bajos e intermedios de mando, menos acentuada en los altos niveles de dirección.

Por último, la base trabajadora no responde, en tanto que no está interesada en defender su estatus laboral, y acepta las liquidaciones por demás empobrecidas que la empresa determina. Esta actitud refleja el franco deterioro salarial al que se ha llegado: el trabajo

bancario ha dejado de tener las condiciones privilegiadas de que gozó en el pasado, ya que el salario bancario es 1.5 veces el salario mínimo.

En resumen, estamos frente a un sector en el que las modificaciones a la relación laboral tradicional pueden llegar a adquirir dimensiones totales, sobre todo por la falta de tradición de lucha que contribuye a esta transformación.

### *Tipos de contratación laboral*

El expediente de la subcontratación tiene antecedentes desde la banca privada anterior a la nacionalización (sobre todo en renglones como el de la seguridad), pero se desarrolló de manera significativa en el periodo de la banca nacional, heredando del esquema burocrático-estatal prácticas corruptas que, más que evidenciar la necesidad de modificaciones en los términos de la relación laboral, con el objeto de hacer el servicio más rentable, respondieron a los intereses de los funcionarios burócratas designados por el gobierno para administrar los bancos, funcionarios que hicieron pingües negocios particulares (al estilo Lavatap, para prestar el servicio de aseo a los bancos, etcétera). A la fecha la empresa privada no tiene interés en que esto continúe, entre otras razones porque los costos pagados por esta vía fueron más altos que los de emplear directamente a los trabajadores. Por otro lado, se mantienen la inconformidad y el reclamo del sindicato, que aspira a recuperar esta materia de trabajo.

El sector bancario está en la discusión respecto a los términos de rentabilidad en que este sector de trabajadores puede ser reintegrado a la planta de trabajadores del banco y, por qué no decirlo, desde la perspectiva del analista de las relaciones laborales se debate cuál es la materia de trabajo en la empresa moderna. Esta materia, por supuesto, es muy distinta a la que regía en la empresa de principios de siglo, que originó las cuestiones relacionadas con materia de trabajo, contratación colectiva y titularidad.

El contrato de Bancomer rigidizó en términos de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la temporalidad de la contratación, reduciéndola a obra y/o tiempo determinado, como excepción del contrato estable o por tiempo indeterminado.

En el caso de Banamex se flexibilizó totalmente la materia. El sindicato, como ya se señaló con anterioridad, quedó excluido del

derecho a proponer candidatos para ocupar plazas para la realización de los trabajos eventuales, quedando esta prerrogativa como potestad absoluta de la empresa. Esta flexibilización contraviene la propia disposición de la LFT en la materia.

El hecho de que en Bancomer se haya establecido como necesaria la justificación de la causa generadora de la temporalidad en la contratación debe estimarse importante, ya que evita la flexibilización por esta vía en la materia.

Por último, la pretensión del sindicato de Bancomer en el sentido de que las vacantes por más de seis meses se cubran por mera antigüedad debe considerarse una forma adecuada de reivindicar los derechos del trabajador, derivados de su tiempo de prestar servicios, así como que se complemente con el criterio de capacitación para otros ascensos.

### *Límites formales en la contratación laboral*

El antecedente deriva del apartado B del Artículo 123, disposición regulatoria que en lo fundamental da sólo el derecho de audiencia a la representación sindical y reserva a la autoridad empresarial toda la potestad para diseñar la plantilla de personal.

A la fecha, formalmente se encuentran establecidos todos los límites previsibles en materia de contratación colectiva, incluso, como ya se señaló, existen (en términos de la propuesta del sindicato) previsiones tendientes a mejorar la participación del sindicato en estas cuestiones y las garantías de los intereses de los trabajadores.

En la realidad, es un renglón en el que la flexibilidad real ha sentado su legitimación de existencia, no se encuentra algún límite a la conducta de la empresa y se contrata en términos de la lógica del PET con absoluta libertad, pese a los límites que formalmente impone el CCT a la empresa.

Su expresión más evidente es que la inoperancia de los convenios en materia de trabajo, la verticalidad empresarial y la flexibilidad real de las relaciones laborales son una realidad. La práctica es atentatoria de la ley y de la contratación colectiva. Lo único que se puede detectar, con la intención de entender su instrumentación, es la correlación de fuerzas, la inexistencia de un sindicalismo ofensivo y la misma crisis económica que juegan en favor de la empresa.

Con relación a la contratación por honorarios, existen intentos

de la empresa por vincularla a la productividad. A la fecha parece ser que adquiere mayor significación con la banca reprivatizada. Tiene su origen en el empleo de personal para atención al público en banca computarizada, personal que es manejado por fuera de las reglas generales del trabajo y bajo el supuesto de que es ajeno a la institución, o que se le brinda la oportunidad de incrementar sus ingresos sin limitación alguna. Ésta es una idea de productividad profundamente degradante de las condiciones de trabajo, muy vinculada al proyecto neoliberal; cabe albergar serias dudas respecto a sus alcances, fundamentalmente por la verticalidad con que se instrumenta, y respecto a la integración al trabajo que con ella pueda alcanzar el trabajador.

En cuanto al sindicato, se estima que su posición en este punto es bastante flexible; parte de entender las exigencias de la flexibilización, pero fundamentalmente contempla la protección del trabajador garantizando la bilateralidad. En realidad la iniciativa sindical no fue atendida en absoluto por la empresa, que con su proyecto (PET) impuso por la vía de la flexibilización real la contratación de nuevo personal con nombramientos de "gerente de atención al público" o "asesores de inversiones bancarias", al margen de la contratación colectiva y al margen del propio banco, que no reconoce vínculo laboral alguno sino que coloca a los trabajadores que se encuentran en esta situación en un estatus semejante al de libres empresarios, pero les exige cumplir obligaciones de trabajo como son horario, jornada, etcétera.

El sindicato, que ve crecer esta forma de contratación, no expresa opinión alguna, es decir, ignora la existencia de estos contratos y se concreta a defenderse, o intenta defenderse, con sus pocas fuerzas y alcances para no perder sus reducidos espacios.

Durante la etapa de la banca nacionalizada se fomentó significativamente la contratación de personal mediante simulación de otorgamiento de becas; ahora en la banca reprivatizada existe poco interés en hacer uso de ese procedimiento. Esto deriva de la carencia de un proyecto profesional vinculado con una fase de formación de jóvenes para destacarlos con posterioridad dentro del sector.

### *Plazas sindicalizadas*

En el caso de la contratación de plazas de confianza existe —al igual que en otros renglones— una seria ignorancia por parte del

sindicato. A pesar de sus esfuerzos por determinar el número de plazas de confianza y por definir cuáles deben considerarse bajo este rubro, con la firma del CCT solamente logró que sus aspiraciones se vieran reducidas a 91 puestos y dos categorías.

Puede apreciarse que en este renglón la flexibilidad ha sido y es total. En efecto, en la banca nacional no se tenía conocimiento del número de plazas que integraban el tabulador; éste es un dato que los informadores entrevistados, tanto del sindicato como de la empresa, también ignoraban respecto a la situación actual y que sólo se registraron en números totales, que están consignados en el capítulo inmediato anterior.

Formalmente tampoco existe nada establecido al respecto; se habla de puestos y categorías, pero en ningún documento se refiere el dato de cuántos son los trabajadores de base, o en qué porcentaje del número de empleados participa el trabajador de confianza y, menos aún, se maneja el número total de servidores en el sector o en la empresa. Se concluye por tanto que es un asunto que tanto la empresa como el sindicato han manejado siempre con absoluta flexibilidad.

En el caso del sindicato con el que se está haciendo la comparación, la flexibilización es total explícitamente; la empresa no tiene la obligación de determinar el número de puestos, dato que se define y se entiende como indicativo, reduciéndose la obligación de la empresa a reportar al sindicato, periódicamente, las variaciones que unilateralmente determine.

### *Examen de admisión*

Existiendo antecedentes de absoluta flexibilidad en este renglón, el sindicato pretende que se establezca su participación en los procedimientos de selección de personal con el objeto de vigilarlos, para que se efectúen en condiciones de igualdad entre los candidatos de la empresa y los candidatos que propone el sindicato. Como se recordará, tanto la empresa como el sindicato tienen derecho a presentar candidatos a ocupar plazas, pero —como resulta obvio— sólo la empresa tiene la posibilidad de contratarlos, y como hasta la fecha se niega a firmar el Reglamento Interior de Trabajo, las propuestas pendientes de discusión son muchas y muy variadas en esta temática. Ésta es una cuestión aún en discusión y de fundamental importancia, no tan sólo respecto a la vigilancia de las con-

diciones de igualdad a la celebración de los exámenes de admisión, sino que trasciende el proyecto de productividad y reconversión definidos por la banca.

En este renglón, como en otros, es evidente el conservadurismo empresarial, que no va más allá de la visión miope de que es la empresa la única que está involucrada en la definición del futuro proyecto.

A manera de resumen, a partir de los resultados y de los análisis de las entrevistas se detecta que la banca tradicionalmente ha realizado procedimientos de selección con base en lógicas de selección que descansan en test, perfil del personal buscado, ética o moralidad campeante en la administración, que fueron un tanto más relajados durante la banca nacionalizada pero que en esencia no cambiaron; se encuentran históricamente flexibilizados y en manos de la empresa.

Es curioso apreciar cómo, de acuerdo con la política empresarial que se sigue, basada en la experiencia de la banca reprivatizada, a la vez que se reduce la demanda de la trabajadora bancaria tradicional se abre la posibilidad de contratar a un nuevo tipo de trabajadora en el nivel gerencial, con estudios profesionales, con importantes niveles de responsabilidad, con mejores ingresos y absoluta flexibilidad, inestabilidad, polivalencia y movilidad, dentro del banco y en cualquiera de sus sucursales y en algunos casos regiones, contratación y condiciones en las que, por supuesto, no tiene alguna participación el sindicato bajo el supuesto de que se trata de un trabajador de confianza.

### *Participación del sindicato en la contratación individual*

El margen de participación de la organización sindical en los contratos individuales, como se señaló antes, se reduce y se ha reducido siempre cuanto más al derecho de proponer candidatos.

El acuerdo establecido en la contratación colectiva de Bancomer, en el sentido de recoger la propuesta general del sindicato en el futuro RIT, fue con la evidente intención de negarse a tocar el tema, bajo el supuesto de que la materia de trabajo es del interés exclusivo de la empresa.

Son importantes los diversos aspectos que, cuando menos de manera formal, obtuvo el sindicato en cuanto a la contratación colectiva, y que desbordan la mera vigilancia del tratamiento iguali-

tario para sus candidatos al pretender que haya un fiscalizador: el derecho a la información y a que el sindicato intervenga de manera plena en las contrataciones, cuando menos para que haya vigilancia y para que no haya discriminación de los candidatos propuestos por la organización.

Ahora bien, se estima que, principalmente por la lógica del contratismo de servicios profesionales y el crecimiento de la planta de personal de confianza, esta participación de la organización sindical es prácticamente letra muerta; el sindicato está totalmente fuera de la definición tanto de los perfiles del trabajador como de la contratación misma; la flexibilización en este renglón es total. Es necesario pensar a fondo en este nuevo tipo de trabajador de confianza, en los términos de su contratación y, por qué no, en sus derechos colectivos.

#### *Cláusula de exclusión por ingreso*

El sindicato bancario nunca ha tenido exclusividad en esta materia y tampoco se lo propone. Su propuesta, y lo que terminó firmándose en la revisión contractual, evidencian que su interés es vigilar los procedimientos de selección y evaluación del personal candidato a ocupar plazas vacantes o de nueva creación. Así se alcanzó en Bancomer una fórmula flexible en materia de contratación de personal que, si no la termina, al menos contribuye de manera significativa a erradicar una de las causas de mayor corrupción que existen en la inmensa mayoría de los sindicatos que tienen derecho a la exclusividad en la contratación de fuerza de trabajo, que se relaciona con los usos inmorales de la cláusula de exclusión para beneficio de los burócratas sindicales.

En cualquier caso, es importante reiterar el significado de las propuestas que el sindicato intenta reivindicar con el Reglamento Interior de Trabajo, son conquistas que en el caso de alcanzarse beneficiarán a los trabajadores y no a las direcciones sindicales.

El marco general de la propuesta del sindicato descansa en lo logrado en las cláusulas 17 y 18 del contrato. Pretende que haya un verdadero procedimiento de ingreso con base en la capacidad y en procedimientos de selección en los que fundamentalmente se acredite la competencia e idoneidad del candidato, suprimiendo en forma radical las mecánicas de selección fundadas en razones subjetivas o de otra índole distinta a la competitividad.

## TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

*Cláusula de exclusión para efectos de expulsión del sindicato*

Anteriormente no estaba prevista esta posibilidad, entre otras razones porque, como se recordará, se estaba frente a sindicatos del apartado B, organizaciones que por ley tienen establecida otra situación que, aunque no se contrapone a la existencia del sindicato único, no hace depender esta cuestión de la aplicación de la cláusula de exclusión, sino que la hace depender de la propia disposición normativa general, que contempla la existencia de un sindicato único y una federación de sindicatos de trabajadores al servicio del Estado.

Actualmente se establece la cláusula de exclusión para efecto de expulsión en los dos contratos colectivos de trabajo que se comparan, con la salvedad de que en el caso del CCT de Banamex se establecen las siguientes cuestiones importantes y delicadas:

- Que el sindicato, para poder hacer efectiva esta cláusula, debe fundamentar las causas motivo de su solicitud.
- Que más que ser un derecho de la asociación sindical está presentada como una taxativa en perjuicio del derecho de libre asociación sindical, como una disposición que aparece más en beneficio de la empresa que del sindicato. Esto se afirma porque la mera militancia en otra organización presupone, o conduce a la empresa a presuponer, que el trabajador ha renunciado a la organización titular del contrato colectivo; entonces, más que tratarse de un derecho de asociación, estamos frente a un mecanismo de control corporativo que ejerce el sindicato de común acuerdo con la empresa y en perjuicio de la disidencia sindical.

Ésta es una expresión más de flexibilidad en perjuicio del sindicato y de los trabajadores, inhibitoria de la disidencia sindical, y una manifestación clara de lo más negativo del corporativismo, un corporativismo en manos y al servicio de la empresa.

*Recortes de personal por innovaciones tecnológicas*

En el caso de Bancomer, tanto la propuesta del sindicato como lo que a la postre se suscribió contractualmente es por demás positivo:

contempla la participación bilateral en la instrumentación de los recortes necesarios y la búsqueda de alternativas para evitarlos. Lamentablemente la empresa, tal y como quedó establecido en el capítulo anterior, ha determinado la instrumentación de un proyecto (PET) que, además de ser discutible en sus fundamentos tecnológicos, por su aplicación unilateral, violenta la contratación colectiva, particularmente las cláusulas que tienen relación con esta temática, que flexibiliza de hecho la relación laboral en la materia. Éste es un caso típico de flexibilización real que pasa por encima de lo formalizado. Esta conducta empresarial poco contribuye a la construcción de un proyecto de productividad en que los actores sociales se comprometan.

En el caso de Banamex el sindicato renunció totalmente a cualquier participación; se comprometió a apoyar incondicionalmente las iniciativas de la empresa, asumiendo así una de las posiciones más primitivas.

No está de más resaltar que los cambios tecnológicos o la existencia de supuestos cambios tecnológicos se convierten hoy día en una de las principales justificaciones que todas las empresas arguyen para promover recortes de personal y otras formas de flexibilización de las relaciones de trabajo; por ello, en el caso de Bancomer pudimos apreciar que ésta es una temática de significativa importancia, en la que no sólo es necesario que la organización se reserve el derecho de intervenir, sino que además es fundamental que tenga juicios fundados en la razón, en la técnica y en la ciencia, única forma de frenar políticas degradantes instrumentadas con argumentos de índole tecnológica.

Hoy más que nunca es necesario que las organizaciones sindicales tengan pleno conocimiento del proceso productivo, de las funciones de cada una de las categorías de trabajadores; que conozcan las consecuencias de la introducción de nuevas tecnologías y que tengan capacidad de proponer mecanismos o formas de evitar afectaciones laborales como consecuencia de ello.

En el caso de Bancomer la organización sindical es propositiva, pero la empresa no lo es; reduce su panorama, a juzgar por los resultados de las entrevistas, a una idea muy primitiva de enfocar el problema como si fuera exclusivo de la empresa, al que poco podría aportar la opinión de la organización sindical. Sin embargo, hay importantes diferencias de perspectiva dentro de la empresa, siendo más elemental la de los mandos medios que la de la alta

gerencia y la de la gerencia de relaciones laborales, más proclives a debatir en torno a esta temática.

### *Participación del sindicato en la rescisión de un trabajador*

En Banamex era y sigue siendo nula la participación del sindicato cuando es rescindido un trabajador. En cambio el sindicato de Bancomer conquistó en el CCT su participación en la defensa laboral de sus agremiados, y pretende establecer en el RIT un procedimiento para que se busque la conciliación en beneficio del trabajador y se garantice el derecho de audiencia de parte, ajustándose a las normas generales determinadas para el caso. Ésta es una iniciativa importante que lamentablemente ha sido poco atendida en otros casos de organizaciones sindicales en los que se encuentra convenida.

Desde otro punto de vista, no se debe olvidar que la concertación ha sido un expediente poco afortunado en las experiencias sindicales en las que se practica y que en términos generales ha representado una dinámica que parte de que siempre habrá de perder algo el trabajador. Ésta es una perspectiva perversa de la concertación que deben superar las partes concertantes, o bien asumir los costos del deterioro de las relaciones de la empresa con el sindicato y con los trabajadores.

### *Trabajadores de confianza*

La banca nacionalizada operaba en los términos de la legislación burocrática, en la que la flexibilidad es amplia, por lo que lo hizo sin límites de ninguna especie. Es más, parte de la crítica de la organización sindical a la banca estatizada tuvo que ver con el crecimiento del aparato burocrático y, dentro de éste, de las plazas de confianza.

El CCT de Banamex es todavía más flexible que el de la banca nacionalizada; deja absoluta libertad a la empresa para crear, modificar y suprimir plazas de confianza. Puede afirmarse que, visto el conjunto de cláusulas signado por el sindicato de Banamex, es típico de flexibilidad total en la relación laboral.

En el caso de Bancomer lo firmado en el contrato corresponde en general a la propuesta del sindicato, y se circunscribe a lo establecido en la LFT en materia de plazas de confianza. La preocupación y la manipulación se deben a la ignorancia total de cuántas

son las plazas de confianza que existen en la empresa y cuáles son los puestos y categorías que quedan contemplados en los parámetros que se establecen para las mismas.

El Convenio 10 firmado con el CCT evidencia una realidad: se contrata como de confianza tradicionalmente, con amplios márgenes de flexibilidad, tanto formal como real, en virtud de un sinnúmero de razones tales como: se desconoce el número de trabajadores de confianza, no se tiene conocimiento de las funciones reservadas para este tipo de trabajo, y algunas liberalidades más; es decir, que formalmente es una temática demasiado flexible tradicionalmente y que a la fecha no es posible superar.

Los funcionarios sindicales asumen como un hecho su falta de intervención en estas cuestiones, y los funcionarios de la empresa consideran que éste es un margen absolutamente normal de libertad empresarial. Es previsible que en el futuro inmediato las contrataciones serán novedosas en todas sus condiciones y, por lo tanto, se incrementa el uso de este tipo de contratación.

La cláusula, tal y como se firmó en el caso de Bancomer, no respondió a la pretensión del sindicato porque la empresa le negó el derecho a comprometerse en forma explícita a determinar bilateralmente la naturaleza de los puestos de nueva creación, lo que revela que desde el inicio la empresa tenía bien claro que quería las manos libres.

### *Subcontratación*

Como ya se señaló, ésta fue una de las herencias de la relación de trabajo de la banca nacionalizada. Para la celebración del CCT de Bancomer fue de particular importancia, para el sindicato, la regularización de esta situación y logró un importante avance en los primeros meses de la vida laboral regulada por el contrato. Se avanzó, entre otras razones, porque la empresa compartió con el sindicato la opinión de que el contratismo era innecesario y que resultaba más costoso que la contratación directa del personal.

En el caso de Banamex la situación es de absoluta flexibilidad, porque institucionalmente sigue establecida en el propio contrato la posibilidad de que la empresa defina en qué casos subcontrata.

Es claro que éste es uno de los temas que deben ser abiertos a la discusión y al planteamiento de nuevas alternativas laborales que respondan, entre otras cuestiones, a la necesidad de profesionalizar

los servicios complementarios o accesorios, como son, en el caso de la banca: la mensajería, la limpieza, la vigilancia y la seguridad. Estos servicios en rigor no son de la incumbencia de la empresa bancaria, pero, dado que se requieren, pueden prestarse en mejores condiciones por empresas que sin ser bancarias sí sean profesionales, lo realicen mejor, con mayor eficiencia y a menor costo, lo que no hace suponer que se presten careciendo de organización sindical. Tal vez debamos pensar en la presencia concurrente de más de una organización de trabajadores que trate y defina las diversas condiciones de trabajo, que inevitablemente se interrelacionan en el proceso en concreto. En cualquier caso consideramos que es un tema sujeto a debate.

## USO DE LA FUERZA DE TRABAJO

### *Aspecto general normativo*

En la banca nacionalizada el contexto general de la normatividad aplicable al trabajo en los bancos era bastante flexible, en tanto que, a diferencia del apartado A del Artículo 123 de la Constitución, el apartado B es más limitativo de los derechos de los trabajadores, sobre todo los colectivos.

Su reglamento prevé disposiciones que de manera general otorgan atribuciones unilaterales a las instancias de dirección y administración, para establecer tanto las condiciones de trabajo como los tabuladores y demás documentos en los que se fija, ubica y limita la participación sindical al simple derecho de consulta y de propuesta.

Al reprivatizarse la banca y llegar nuevos dueños, algunos sindicatos aprovecharon el nuevo régimen jurídico laboral para abrir la posibilidad de establecer en sus contratos colectivos, de la mejor forma posible, las reglamentaciones correspondientes. El caso del sindicato de Bancomer es expresión de una óptima utilización de este momento. El caso de Banamex es un ejemplo de todo lo contrario. El segundo contrato es expresión clara de flexibilización degradante de las condiciones de trabajo y de ello deberá responsabilizarse a las direcciones que lo signaron.

Es importante señalar que la Ley de Instituciones, a que hacemos referencia en el marco normativo vigente, es un documento que

flexibiliza formalmente más de un aspecto de las relaciones de trabajo, por medio de un instrumento jurídico que no es el que tradicionalmente se destina a regular estas cuestiones, es decir, lo hace con evidente inconstitucionalidad, con ruptura del marco jurídico vigente y extralimitándose en sus objetivos.

Limita aspectos laborales al establecer que continuarán vigentes las condiciones generales de trabajo mientras no se firmen los contratos colectivos; al establecer que los sindicatos existentes serán los titulares de los contratos colectivos y al definir la organización sindical como de institución, es decir que implícitamente cierra la puerta a sindicatos nacionales o de más de un banco. Como se apreciará, la flexibilización fue total en este sentido, de manera formal y no discutida, en virtud de una ley que no es de naturaleza laboral y dirigida a los aspectos colectivos de las relaciones de trabajo.

Otro aspecto que conviene destacar es que para el sindicato de Bancomer fue de particular importancia pretender rescatar una serie de derechos ganados a través de usos y costumbres, aspecto que resalta en las entrevistas y que lo llevó a planteamientos que contienen su propuesta y que, con ciertas modificaciones, es el que firmaron en el texto del contrato.

### *Flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo*

Éste fue un tema de particular interés para el sindicato a la celebración del CCT sobre el que aún tiene propuestas para el Reglamento Interior de Trabajo.

En lo fundamental se consagra la bilateralidad para cualquier modificación en el aspecto geográfico, de jornada o de funciones, y la anuencia del trabajador para cualquier cambio.

En el caso de Banamex se contrató la flexibilidad total, lo que permite a la empresa modificar cualquier condición de trabajo, reubicar a los trabajadores o sus horarios y, en general, manejar la materia de trabajo con absoluta libertad.

Como se aprecia en el capítulo precedente, ésta es una de las temáticas que en el caso de Bancomer se ven afectadas por los recorres de personal y las nuevas contrataciones absolutamente flexibles, con lo que la empresa se aparta de las condiciones negociadas.

### *Promoción y escalafón por productividad*

Es la temática que en la actualidad más se ha discutido. Es precisamente el renglón en el que el sindicato tiene que aportar ideas que coadyuven a la bilateralidad en los cambios. Es a la vez el terreno que la patronal pretende reservarse como espacio propio.

En principio se observa que, con todo y que los salarios están un 50% por arriba del salario mínimo general, dejaron de ser trabajadores privilegiados. Respecto del escalafón, que es muy amplio, existe la intención patronal de reducirlo y compactarlo en función de la polivalencia.

Es importante destacar que en el CCT firmado en Bancomer se establecieron las siguientes cuestiones:

- Un procedimiento público, que permite la promoción por productividad a aquellos trabajadores que realmente la merecen.

- Que el sindicato tiene derecho a participar en la vigilancia de todo el proceso, desde que los candidatos cumplan con los requisitos establecidos en la convocatoria que debe hacerse pública, hasta la limpieza e imparcialidad de los concursos. Esto, además de permitirle velar por los derechos de los trabajadores, compromete al sindicato y sus agremiados en el proyecto bancario y los identifica con el mismo.

- Es importante destacar también que en la actual contratación existe un escalafón único y general, que agrupa al personal por categoría y antigüedad. Es importante que el sindicato conquistara el escalafón nacional y regional en los términos que lo propuso, ya que ello responde a los intereses de conjunto de los trabajadores y permite movilidad de la fuerza de trabajo.

- Para las promociones escalafonarias se parte de criterios objetivos debidamente acreditados, se observan las disposiciones establecidas por el reglamento respectivo y se ubica la antigüedad como un aspecto que considerar de manera complementaria.

Existía un antecedente muy claro respecto al escalafón, por lo tanto no era factible que se omitiera en la nueva contratación. Sorprende sin embargo que en el caso del sindicato de Banamex simplemente se ignoró y se dejó en manos de la empresa la determinación del procedimiento de ascenso de los trabajadores.

### *Criterio que se aplica para el ascenso escalafonario*

En la situación inmediata anterior formalmente establecida, los criterios aplicados tenían un fuerte componente de subjetividad, además de ser generales y simplistas. Es importante el criterio de capacitación probada establecido en la contratación, mismo que debiera verse complementado e instrumentado en los reglamentos respectivos que se encuentran "empantanados", fundamentalmente por el establecimiento de la bilateralidad en la definición. En cambio, en Banamex, esto se hace de manera subjetiva, unilateral, tendenciosa y de definición empresarial.

### *Procedimiento en los concursos escalafonarios*

Como ya dijimos, en el caso de Banamex el personal se deja enteramente en manos de la empresa, pese al antecedente de bilateralidad, presente en la normatividad anterior.

La legislación burocrática en este aspecto es, tal vez, una de las pocas cuestiones en las que más apertura hay respecto a la participación del sindicato, no sólo por cuanto hace a consulta, sino porque prevé incluso una participación en una comisión bilateral que alcanza resoluciones en igualdad de circunstancias que el titular. Se observa que el procedimiento en Bancomer también contempla la publicidad, la igualdad de condiciones para todos los trabajadores y demás elementos que el sindicato sólo mejoró en las siguientes situaciones:

- En criterios de evaluación, con la evidente pretensión de vincularlos a la productividad.
- En otorgar al interesado el derecho de inconformarse con los resultados del concurso.
- En la precisión de tiempos y formas de actuar de la comisión, mediante la elaboración del reglamento correspondiente y definición de criterios en el proyecto de RIT.

La permuta quedó fuera del contrato como resultado de que se dejó para que se reglamentara en el RIT y en el reglamento de la comisión; esto no es grave pero resulta lamentable que no se haya avanzado, por la negativa de la empresa, en el establecimiento de los instrumentos regulatorios.

A partir de las entrevistas con funcionarios sindicales y de la empresa se detectó que la lógica de ésta actualmente es diferente de la que la llevó a suscribir estas cláusulas a la firma de la primera contratación colectiva. Pese a que se ha realizado ya una revisión contractual con posterioridad, los compromisos de reglamentación de estas y otras cuestiones vinculadas con la productividad simplemente no son tocados, al mismo tiempo que —como se señaló— se está instrumentando el PET en la práctica y con ello se dismantela a la organización.

### *Definición del catálogo de puestos*

De acuerdo con la legislación burocrática, la intervención del sindicato se extendía hasta la revisión de la naturaleza de las actividades que el trabajador realizaría; en el caso de Bancomer reprivatizado se desplazó el problema a elaborar el catálogo en seis meses. A la fecha, y desde la primera revisión de contrato que se realizó, se informa que se integró el catálogo exactamente de la misma manera en que se integrara inicialmente y que no se había aceptado, y por tanto se infiere que, dada la dimensión de la problemática de las relaciones laborales, el sindicato lo firmó sin mayor discusión.

Evidentemente la pretensión del sindicato de incidir en la definición de plazas de confianza, cuestión que explicitó en su proyecto inicial, pasó también a segundo grado de importancia y por lo tanto la flexibilización en materia de la definición del catálogo de puestos es total, dado que los puestos de confianza, su creación y su definición, son función exclusiva de la empresa y los puestos de base no se modifican ni se revisan, pero sí se reducen, en virtud de que, como se indicó ya, la política de la empresa es recortar personal.

Éste es un típico ejemplo de flexibilización de las relaciones laborales al margen de lo formalmente establecido, en el que desempeñan un importante papel la crisis y la significativa reducción del salario bancario; esto posibilita los recortes de personal y la eventual definición de un futuro catálogo de puestos instrumentado de manera vertical y con base en las nuevas formas de contratación que practica el banco.

### *Polivalencia*

En este aspecto todo tipo de patrones coinciden en la necesidad de modificar la relación de trabajo, particularmente para romper con las especializaciones, que pareciera necesario suprimir actualmente, con el objeto de ocupar a los trabajadores por materia, de manera flexible.

En realidad las condiciones de trabajo tienen un antecedente muy rígido en este sentido. Se estima que desde el primer CCT que firmó el sindicato era sensible a ello y por eso hizo una propuesta por demás interesante. Lamentablemente, la empresa no está en disposición de definir bilateralmente ni esta ni ninguna otra cuestión de la relación de trabajo, y por tanto no modifica el clausulado que no define nada, limitándose a la instrumentación flexible de funcionarios que establece en los nuevos nombramientos de confianza.

Éste es un esquema de flexibilización real, que ni siquiera se preocupa por lo que de manera formal se encuentra establecido; simplemente la relación laboral queda al margen de lo formalmente establecido.

### *Flexibilización de la jornada*

Tiene por objeto lograr establecer la jornada flexible con base en factores de productividad y vincularla al salario.

### *Movilidad interna*

El objetivo es romper con adscripciones a departamentos, sucursales o cualquier otro tipo de centro de trabajo y ocupar territorialmente a los trabajadores de manera flexible, si no en forma total cuando menos con las menores restricciones territoriales posibles, desestimando los posibles perjuicios personales que pueda causar al trabajador la incertidumbre respecto al lugar donde en el futuro tenga que prestar sus servicios a la empresa.

El antecedente es totalmente rígido, la propuesta del sindicato pretendió ser creativa y la intención de la empresa no tiene límites. Al igual que en el punto anterior de análisis, la flexibilidad opera *de facto* con base en las nuevas contrataciones.

## FLEXIBILIDAD DE LA JORNADA DE TRABAJO

### *Criterio para determinar la jornada de trabajo*

Este aspecto del CCT se encuentra establecido de manera muy rígida. El antecedente es igual y la pretensión del sindicato se enfoca a garantizar la bilateralidad y el derecho a ser oído por parte del trabajador.

La flexibilidad total que en el caso de Banamex se estableció formalmente en el CCT en el caso de Bancomer se aplica materialmente a las plazas de nueva creación.

### *Forma de establecer la jornada continua y discontinua*

Este aspecto permite observar con claridad la evolución flexibilizadora de la disposición normativa: el precedente es rígido, la pretensión del sindicato era establecer el acuerdo de partes, en función de los requisitos del servicio, pero lo que se firmó se limita a remitir a las necesidades de servicio la definición de esta jornada, es decir que la empresa se negó explícita y categóricamente a contemplar el acuerdo de partes, y se reservó definir cuando las necesidades del servicio lo demanden.

En este supuesto y en otros que tienen que ver con el uso y la contratación de la fuerza de trabajo, se debe considerar que la actual crisis y el mercado de trabajo están incidiendo en perjuicio de los trabajadores.

### *Matices en la jornada de trabajo*

Contractualmente se establecieron diversas disposiciones que el sindicato pretendía ampliar más por medio del RIT. Son rigideces en perjuicio del proyecto flexibilizador.

En términos semejantes a las disposiciones antes comentadas, la flexibilización se da mediante contrataciones nuevas, por fuera del contrato y en el área de los trabajadores de confianza, contrataciones en las que aspectos como los que ahora se comentan no tienen cabida.

### *Control del tiempo de trabajo*

Son dos las cuestiones que conviene comentar en este renglón. En primer lugar que el sindicato intentó, a la firma del CCT y por medio de su propuesta de RIT, terminar con la unilateralidad en esta materia. No lo logró principalmente por la reticencia de la empresa a ceder participación al sindicato en estas cuestiones. Es interesante observar que las propuestas que hace el sindicato no pueden ser caracterizadas como simples rigideces en la relación de trabajo, en cambio la actitud de la empresa es permanentemente vertical.

Por otro lado, cabe señalar que en el sector bancario existe un control de tiempos históricamente definido que impone flexibilidad de la jornada y no está reglamentado. Esto porque los empleados que manejan valores no pueden concluir su jornada mientras no hagan corte satisfactorio, y este corte sólo se realiza una vez que han terminado de atender al público; así, generalmente permanecen más allá de los tiempos reglamentarios de su jornada, sin recibir remuneración adicional.

### *Participación del sindicato en el control del tiempo de trabajo*

Las disposiciones contractuales que se acordaron en el convenio 24, anexo al primer contrato firmado, y su no cumplimiento evidencian el cambio de lógica de las relaciones laborales durante la primera anualidad por parte de la empresa, que no sólo no cumplió con el compromiso referido sino que se negó a convenir el RIT.

Por parte del sindicato hubo también importantes propuestas que abrían la posibilidad de una flexibilidad convenida, a la que no quiso entrar la empresa.

### *Determinación del horario de trabajo*

El antecedente es flexible y la situación actual también lo es, no obstante los débiles intentos de intervenir en este asunto por parte del sindicato. En realidad poco podía hacer el sindicato frente a una actitud tan cerrada de la empresa y ante una perspectiva que coloca en entredicho la existencia de la organización de trabajadores.

### *Definición del tiempo extraordinario*

Éste es un punto que tradicionalmente se ha encontrado flexibilizado y respecto al cual el sindicato pretendió incidir en el momento de la contratación, con el objeto de lograr que se consultara al trabajador, que se justificara la necesidad del servicio solicitado y que interviniera el sindicato. Lamentablemente no lo logró. Es también justo resaltar que, en este aspecto, las condiciones, en el caso de Bancomer, son menos unilaterales que en el caso de Banamex.

Para el RIT el sindicato de Bancomer pretende que se considere tiempo extra, lo que ha sido una sentida demanda de los trabajadores: el pago del tiempo que regularmente destinan los trabajadores que manejan cajas o las supervisan para cotejar sus cortes después de la jornada. Hasta ahora corresponde al gerente de la sucursal en turno decidir si un trabajador merece o no que se le pague el trabajo que realiza en su centro de labores después de concluida su jornada de trabajo. Ésta es una problemática laboral que posiblemente exista desde el origen de la banca en el país, es una flexibilidad históricamente establecida a la jornada y al salario ya que en materia de jornada implica que ésta se prolongue todo lo que sea necesario, y en materia de salario implica que se remunera este trabajo sólo cuando el superior lo determina.

### *Definición de las reducciones de jornada*

Ésta es una temática tradicionalmente definida por la empresa y que no se modifica durante la época de la banca nacional, ni en la banca reprivatizada.

En este supuesto la pretensión de la empresa será establecer el trabajo por hora, y pagarlo en esos términos, cuestión que se ve limitada por la imposibilidad de reducciones salariales que actualmente todavía operan.

En la práctica se está imponiendo, según los informantes, un nuevo tipo de contrato de obra determinada y/o a maquila, en el que los trabajadores no se vinculan laboralmente a la empresa, sino que prestan servicios específicos, por ejemplo entrega de tarjetas a usuarios y cobro por tarjeta entregada. Éste es el caso de una flexibilización real, totalmente al margen de la relación laboral, de la contratación colectiva y del sindicato, que se ve estimulada sobre todo por la crisis económica que vive el país.

### *Participación del sindicato en las jornadas reducidas*

Ésta es una temática que llama la atención en la medida en que se encuentra en el CCT vigente; conforme se avanza en su revisión se detecta su escasa importancia; responde a casos de excepción y no es indicativa de una política de empleo, sino que refleja saldos de corrupción.

El sindicato, en el planteamiento que hizo a la firma contractual, no pretendió mas que tutelar derechos laborales.

### *Criterio para otorgar las vacaciones*

Ésta es una temática en la que sería difícil hablar de rigidez, ya que por ley y por contrato los periodos vacacionales en gran medida los define la empresa unilateralmente. El sindicato pretendió, y en cierta medida logró, definir algo de bilateralidad en la determinación de fechas, condiciones y participación de la organización sindical.

Éste es uno de los temas clásicos de las relaciones de trabajo que desde que se conquistaron no se han transformado, y no es fácil que se modifiquen de manera directa. En todo caso, nuevas formas de contratación y asalariamiento podrán venir a flexibilizarlo aún más. En cualquier caso no permite hasta ahora un análisis de excepción en el sector.

### *Criterios para otorgar días económicos*

No se puede hablar aquí de alguna novedad flexibilizadora, por lo que tampoco cabe un análisis particular.

### *Criterios para otorgar licencias sin goce de salario*

Es otro tema que no se ve afectado por un posible programa flexibilizador, en todo caso se encuentra actualmente bastante reducido.

### *Otorgamiento de premios y aplicación de sanciones.*

#### *Programa de incentivos*

En Bancomer el sindicato propone que en el RIT se contemplen incentivos para los trabajadores por puntualidad, asistencia, efi-

ciencia y desempeño en el trabajo. Lamentablemente hasta la fecha la empresa se ha negado a considerar la propuesta sindical, fundamentalmente por un temor infundado a la bilateralidad.

Éste es un tema tradicionalmente flexible; incluso por primera vez la organización sindical está intentando llevarlo a la discusión y al acuerdo bilateral. En la revisión de 1994 no obtuvo buenos resultados, pese a su insistencia, por la negativa de la empresa a entrar en la mesa de discusión y convenir sobre el tema de la productividad.

#### *Responsabilidad pecuniaria de los trabajadores*

Éste es un renglón en el que tradicionalmente existe una absoluta flexibilidad para fincar responsabilidad y obligar al trabajador a responder en los términos que la empresa de manera unilateral lo determine. La pretensión del sindicato de Bancomer está contemplada en su propuesta de RIT: contempla la instrumentación de procedimientos bilaterales, audiencia de parte, delimitación de responsabilidades y mecanismos que permitan al trabajador aclararlas. Es de particular importancia esta propuesta porque conlleva la voluntad de integrar responsablemente al trabajador en el cumplimiento de sus funciones y evita los posibles excesos en que pudiera incurrir un funcionario. El banco se niega a entrar a convenir al respecto.

#### *Forma de sancionar los retardos*

La disposición es la misma, no existe alguna concesión de la empresa respecto a la unilateralidad con que opera, y la falta de presencia de la organización sindical permite que a aquélla sancionar a su libre albedrío a los trabajadores. Sobre estas cuestiones insistió el sindicato en la revisión de 1994 sin lograr avances.

#### *Aplicación de medidas disciplinarias*

Ésta es otra de las temáticas en las que la empresa simplemente no ha querido convenir nada, no obstante contar con una propuesta del sindicato. La flexibilidad se obtiene por la vía de los hechos y ante la carencia de normatividad.

## REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

### *Definición del salario bancario*

El supuesto de que debe partirse es que se encuentran cerradas todas las posibilidades de que el salario bancario sea modificado respecto a su relación de 1.5% con el mínimo general. Éste es el espacio más amplio que tiene la empresa para imponer una definición vertical de su proyecto de productividad.

### *Formulación del tabulador*

En realidad es una cuestión en la que el sindicato nunca ha participado y ahora tampoco. La pretensión del sindicato de obtener la bilateralidad mediante su incorporación en el texto del CCT, tal y como lo hizo con el tabulador, de poco sirvió, entre otras razones por la actitud rígida del sector patronal, que no sólo no cumplió con estas cuestiones poco claras, sino que dejó de cumplir con aquellas que, siendo explícitas, afectaban su interés de imponer de manera vertical las condiciones de trabajo.

### *Otras prestaciones económicas*

En este punto es en el que el sindicato de Banamex justificó la celebración contractual que realizó, con el argumento de que había obtenido mejores prestaciones que el sindicato de Bancomer. En realidad la lógica salarial ha sido, en el sector bancario, la derivada del Pacto. No existe ningún elemento adicional significativo.

En 1994 la empresa tomó la determinación de instrumentar un programa de recortes de personal (PET). Uno de los elementos más sentidos por los trabajadores afectados fue que liquidó personal y redocumentó con bajos intereses los adeudos hipotecarios que había otorgado a los trabajadores pendientes de pago al interés comercial en vigor, pretendiendo compensar así el costo de las liquidaciones. Fue tal el efecto sufrido por los trabajadores que, en la segunda etapa de recortes, instrumentada en 1994, el sindicato inevitablemente tuvo que intervenir y negociar que se respetaran los préstamos hipotecarios en la forma en que fueron otorgados. Finalmente la empresa aceptó, quizá para no erosionar más las relaciones con la organización y por la falta de fundamento jurídico

con la que venía actuando para redocumentar y alzar intereses.

Ésta es la expresión de una conducta por demás flexible para dar por terminado el contrato de trabajo; aun cuando aparentemente cumple con los requisitos económicos, que por la crisis resultan no ser tan gravosos, instrumenta mecanismos para resarcirse.

### *Forma de cubrir el salario*

La propuesta del sindicato intenta resolver problemas de salarios incompletos y la empresa se niega a atender este tipo de iniciativas.

## RELACIONES CON EL SINDICATO

### *Instrumento normativo de las relaciones laborales*

Tras la firma del CCT la primera discrepancia que surgió entre el sindicato y la empresa tuvo que ver con que Bancomer, S.A. se negó a aceptar que quedara en la cláusula tercera la obligatoriedad de respetar los usos y costumbres, cuestión que puede ser de segunda importancia en la medida de la dimensión que tiene la problemática actual.

Al finalizar esta investigación tuvimos noticia de que Bancomer pretende dividirse (en un periodo no mayor a un año) en cinco o seis empresas, por ello el sindicato, en la revisión de 1994, intentó modificar la cláusula tercera del contrato en el sentido de que por empresa se entendía Bancomer, S.A. y las demás empresas que forman el Grupo Financiero Bancomer.

Es difícil entender esta trampa que se le tendió al sindicato cuando al constituirse se le dio personalidad de sindicato de empresa. A poco más de dos años se "tejen las hebras" que instrumentarán su desconocimiento total, o cuando menos colocarlo en una situación sumamente difícil que replantea totalmente su existencia.

Ésta es una flexibilización real del marco de las relaciones laborales que descansa en razones de redefinición de la personalidad de la empresa y que liquida al sindicato titular del contrato.

De instrumentarse este expediente, lo que se pretende es incluso la modificación del marco jurídico aplicable, es decir, la supresión del propio contrato colectivo de trabajo.

### *Autonomía sindical*

Formalmente quedó establecida la autonomía de la organización sindical y la prohibición en el contrato de que intervenga la empresa en cualquier forma. Ésta es una cuestión que el sindicato resalta por su importancia y que contrasta con el esquema de Banamex, en donde prácticamente la empresa se atribuye la posibilidad de controlar la disidencia simplemente rescindiendo los contratos de trabajo de los trabajadores que la intenten, aun en los casos en los que ni el mismo sindicato lo solicite. Ésta es una disposición de un sindicato típicamente patronal o blanco.

En las entrevistas que se realizaron se aprecia un doble problema que afecta a la organización sindical; por un lado, la desvinculación de los trabajadores del sindicato y, por el otro, que los funcionarios sindicales reciben altos sueldos de la empresa y por tanto dependen económicamente de ella, combinación de dinámicas que atentan contra la autonomía de la organización, favoreciendo la flexibilidad de la relación laboral.

### *Número de licencias sindicales*

Las licencias sindicales responden a la división territorial de la empresa en regiones y al aparato nacional. De darse cambios en la estructura de Bancomer es posible que se modifiquen, en el caso de que se mantuviera la organización, se mantendría la propia estructura de ésta y por supuesto el número de licencias.

El problema es tal vez mayor, puesto que los funcionarios sindicales actualmente no tienen posibilidad de dedicarse a construir las alternativas sindicales que pudieran derivarse de su proyecto inicial, sino que están inmersos en constantes acciones defensivas contra las políticas de la empresa y los recortes de personal.

### *Dirección y administración de la empresa*

La disposición que establece que ésta es facultad de la empresa (cláusula segunda del CCT) se incorporó a solicitud del banco, no obstante que el sindicato no reclamó ningún derecho ni intervención. La problemática que enfrentan sindicato y empresa se presenta en el marco de la organización del trabajo y de los programas de productividad.

El problema principal, en materia de administración de la empresa, radica en las diversas lógicas que se presentan en los distintos niveles de dirección (accionistas y gerencias) frecuentemente de manera contradictoria, y su instrumentación se impulsa de forma diferente en el nivel de los mandos medios.

Es inexplicable cómo el proyecto modernizador y de reconversión del sector, para alcanzar una mayor productividad, pasa por hechos como el que en menos de diez años se instrumenten dos lógicas distintas en el sector bancario: primero una de concentración del servicio bancario con el argumento de la necesidad de integrar la banca en banca múltiple y, ahora, la totalmente contraria de pretender fraccionarla en cinco o seis sectores, o tal vez más, con todas sus consecuencias administrativas y laborales.

En el caso de Bancomer, la conquista de la bilateralidad, los planteamientos relacionados con la productividad concertada y la autonomía sindical son aspectos importantes que hay que resaltar. Para una organización sindical conquistar su derecho a intervenir en cuestiones que tradicionalmente fueron determinadas en exclusiva por la administración de la empresa constituye un significativo redimensionamiento del problema de las relaciones laborales, puesto que se amplió el ámbito de acción de las organizaciones de trabajadores del terreno de la circulación de la fuerza de trabajo al de la producción misma.

Lamentablemente estos pasos se han dado con serias dificultades y permanentes amenazas de la empresa de concluir los términos de la negociación, de lo que hoy se discute bilateralmente.

### *Organización del trabajo*

El sindicato resalta la importancia que tienen las cláusulas quinta, novena y III transitoria para hacer realidad sus propósitos porque le abren las puertas para participar en la organización del trabajo, dado que en ellas quedó establecida la bilateralidad para convenir los términos del reglamento interno de trabajo.

Este tipo de ordenamientos laborales, que tradicionalmente han sido instrumentos patronales, adquieren una dimensión muy diferente cuando, como en el caso del sindicato de Bancomer, los trabajadores deciden convertirlos en ordenamientos que a la vez que contribuyen al mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo los involucran en el proceso productivo.

Por desgracia, la actitud de la empresa es absolutamente cerrada a este respecto, como se expresa en el capítulo de la situación actual; pretende reconvertir al banco al margen de sus trabajadores y con recortes de personal e instrumentación vertical de sus programas.

Es tal la flexibilidad que en este terreno se arroga la empresa que, pese a los compromisos formales que adquirió en el contrato de 1992, instrumenta su proyecto PET sin limitaciones de ninguna clase y simplemente se niega a discutir estas cuestiones en el marco de un capítulo nuevo que el sindicato propuso para la revisión de 1994: el de la modernización organizacional y productiva.

Será a partir de este contexto como habrá de darse la defensa de las conquistas en la materia; de su éxito dependerá que se establezcan nuevas condiciones necesarias para la modernidad y que se alcance a cubrir las demandas que impone la globalización de la economía. No se trata de ubicar el problema de la modernización como un simple problema de orden doméstico, sino de colocarlo en las justas dimensiones que demanda la satisfacción de las necesidades del servicio bancario, acorde con los requerimientos presentes en el país y respondiendo a las verdaderas exigencias de los cambios tecnológicos: involucramiento en el proceso productivo mismo de los sujetos sociales partícipes.

### *Programas para elevar la productividad y la calidad del trabajo*

Es claro que la propuesta del sindicato se inspiró en los planteamientos del Acuerdo Nacional de Productividad, que sostiene que la productividad deberá beneficiar por igual a empresa y trabajadores, única forma en la que ambos se comprometerán; establece su instrumentación bilateral mediante comisiones que deberán elaborar los proyectos en la materia.

La conducta seguida por la empresa con base en el PET evidencia su temor a concertar alrededor de estas cuestiones; retoma los viejos expedientes de verticalidad como única voluntad para definir las y se niega terminantemente a discutir las, pese al compromiso que adquirió al celebrar el CCT. Los grandes problemas que se enfrentan como consecuencia de la apertura en materia financiera, derivada de la suscripción del TLC, reclaman compromiso y coparticipación que sólo se pueden lograr mediante un plan concertado.

Se presentan en esta temática particularmente dos concepciones de flexibilización de las relaciones de trabajo: una que descansa en

el compromiso de los actores involucrados y la otra que pretende imponerse a éstos. La primera invita a la discusión y se abre a las mejores ideas; la segunda se está instrumentando de forma salvaje.

Este es el tema fundamental de los cambios en las relaciones laborales. Al termino de este estudio las perspectivas no se vislumbraban muy halagadoras: rompimiento del CCT, posibilidad de dejar sin materia a la contratación como resultado de los recortes de personal y posible fraccionamiento de la empresa y, atrás de esto, la intención de hacer del sindicato un sindicato blanco tipo Banamex, que detente un contrato de sector o rama que le permitiría contratar con las futuras empresas del Grupo Financiero Bancomer.

### *Superación personal y mejoramiento de los conocimientos*

En este aspecto el sindicato obtuvo la bilateralidad real, en tanto que la comisión mixta es la que toma determinaciones, a diferencia del caso de Banamex en donde tan sólo opina.

No ha sido objeto de controversia porque recogió las que fueran las pretensiones del sindicato y se aplica, según reportan tanto la empresa como el sindicato y los trabajadores, sin dificultades de ninguna índole; en todo caso, tampoco representa serias erogaciones para la empresa.

### *Términos en que se realiza la capacitación para el trabajo*

En este aspecto, la empresa se niega terminantemente a dar participación al sindicato, no obstante las diversas propuestas que éste ha hecho. Es interesante resaltar que en la última revisión realizada a principios de 1994 ni siquiera aceptó considerar la propuesta del sindicato y simplemente lo obligó a que el punto se sacara de las negociaciones.

Éste es un nivel de flexibilización real, al margen de lo formalizado, que incluso desborda los parámetros de la relación porque refleja la voluntad de la empresa de cerrar todas las perspectivas de relación y dejar, como única alternativa, la posibilidad del conflicto. Esta postura de la empresa descansa en la certeza que tiene de que los trabajadores del sector bancario no llegarán a un nivel que escape de su control.

### *La capacitación*

El programa de capacitación del sindicato es por demás reiterativo en su interés de evitar los recortes de personal y capacitar al que presta servicios, con la finalidad de que responda a las nuevas exigencias del servicio bancario. Lamentablemente la lógica de la empresa es otra; da prioridad a nuevas contrataciones en condiciones laborales más flexibles y liquida la planta de trabajadores que actualmente presta servicios.

Esta dinámica tan distante entre una y otra posiciones ha conducido a situaciones en las que simplemente no hay negociación y el conflicto asume los límites que objetivamente puede tener en la correlación de fuerzas del sector.

En realidad la empresa ni siquiera respeta lo que firmó a la celebración del CCT. Se niega a retomar la discusión y comprometerse. Pareciera apostar a la pasividad del sector, lo que estima que le permitirá reconvertir la empresa al margen o por sobre los intereses de la fuerza de trabajo.

### *Nuevas tecnologías*

Desde la imposición del PET se vio claramente que la empresa no tenía intención de cumplir los acuerdos establecidos en la firma del CCT, que su voluntad era vertical, inflexible, y que no tomaría en cuenta al sector laboral ni al sindical en su carácter participativo.

Éste es el punto medular. Aquí es donde se escriben los términos de las futuras relaciones laborales en el sector bancario, en un panorama en el que —como se aprecia en el estudio— ya se da la existencia de un sindicalismo blanco, el de Banamex, que dejó desde un principio la materia de la relación contractual en manos de la empresa. Por otro lado existe un sindicalismo independiente y propositivo, el de Bancomer, al que la empresa se niega a escuchar y atender en sus reclamos y cuyo contrato colectivo ha convertido en letra muerta, imponiendo nuevos términos de la relación laboral por la vía de los hechos y, como “telón de fondo”, la amenaza de que sea la CTM la que tome la contratación colectiva del banco, como consecuencia de que el sindicato titular del CCT vigente es de empresa y el Grupo Financiero Bancomer está por reorganizarse y fraccionarse en seis empresas. En consecuencia, desconocerá el contrato que tiene celebrado.

## 8. LA OPORTUNIDAD DE UN PRIMER BALANCE

A cuatro años de la reprivatización de la banca, las demoras de la publicación de este trabajo y los significativos hechos sucedidos nos obligan y nos dan la oportunidad de un necesario balance no nada más de la suerte de las relaciones laborales en el sector, sino también de lo que ha representado la reprivatización en el contexto del neoliberalismo y la internacionalización.

La devaluación de diciembre de 1994 puso a la banca mexicana prácticamente al borde de la quiebra; la banca hoy tiene que responder a una deuda pactada en dólares cuando las condiciones del mercado interno no le dan posibilidades ni siquiera de defenderse y apuntalar su crecimiento. El propio Bancomer, que fuera la institución crediticia que reportó mejores resultados al cierre de 1994, un índice de capitalización superior al 9%, no pudo menos que manifestar preocupación por el riesgo en que se colocó la banca nacional de forma inevitable.

En este momento se impulsan importantes proyectos, que se expresan en acciones como el hecho de que Bancomer absorbe a Somex, el quinto banco en importancia nacional.

Por otra parte, existen bancos intervenidos como consecuencia de su situación crítica; éstos son Banco Unión, Banca Cremi, Banpaís y Banco Obrero. Es claro que el interés del gobierno por evitar las quiebras de los bancos depende de la definición de prioridades y responde al hecho de que existen carteras otorgadas en el nivel

de la sociedad en general y que, de acuerdo con las características de cada banco, representan una redefinición del costo de su cartera, así como del costo de sus operaciones; es decir, intenta su viabilidad y sacarlos de la actual situación crítica con el establecimiento de planes y compromisos fuertes de reestructuración y de optimización de recursos.

Por otra parte, al Estado no le queda más que resolver para evitar que las quiebras lleguen a generalizarse, lo que significaría romper con el orden comercial, con el orden económico. Un banco que desate la cadena puede llevar a una quiebra masiva.

En estas condiciones, la estrategia prevista para la apertura bancaria al capital extranjero sufrió cambios significativos, situación que ni los propios banqueros hubieran podido prever cuando, antes de la firma del TLC, discutían sobre las condiciones de dicha apertura.

Si la realidad social actual impone una nueva intervención del Estado en los bancos con problemas, no se piensa que se viva un tránsito hacia las estatizaciones; se trata de un proceso distinto. Mantener el proyecto de reprivatización como empezó en los años noventa implica, de manera inevitable, que los bancos grandes absorban a los chicos con el dinero y la orientación de la banca norteamericana. El rescate del membrete Banpaís no implica el retorno hacia la estatización, la lógica del TLC permite afirmarlo.

Bancomer, después de la devaluación, reconoce<sup>1</sup> que los bancos extranjeros retrasan su entrada a México en su operación por ventanilla hasta el segundo semestre; sin embargo, su presencia en el ámbito financiero nacional se va a ver mucho más profundizada en virtud de existir "...la posibilidad de asociarse con un banco ya establecido", o sea que la gran entrada de capital extranjero se da en los bancos nacionales como inversión y frente a la crisis con la que se inicia 1995, para apuntalar a los bancos nacionales que están teniendo dificultades.

Datos de Banorte arrojan que durante los primeros tres meses desde que se aprobó esta ayuda habían entrado más de 6 mil millones de dólares de ese préstamo para la banca y otras cantidades de dinero vía las asociaciones que se tuvieron con bancos extranjeros.

Esto quiere decir que si la llegada de los bancos extranjeros se

<sup>1</sup> "Sexta videoconferencia del Grupo Financiero Bancomer", en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 6, núm. 98, febrero de 1995, pp. 1-2.

había previsto para una competencia comercial con los nacionales, esquema al que los bancos estaban queriendo hacer frente, para el que estaban preparándose, ahora resulta que las condiciones de la crisis cambiaron diametralmente el panorama, la competencia cambió de forma y de contenido y ante esta realidad la alternativa es que los bancos nacionales renuncien a su propio proyecto de modernización interna, a su reestructuración, a su reordenamiento administrativo, a todo lo que, tras la reprivatización, con errores y con aciertos, venían apostando, y asuman las directrices impuestas por sus nuevos socios y obliguen al país entero a hacerlo. Han cambiado las condiciones y por tanto las consecuencias.

Ahora, la inversión de la banca extranjera es mediante compra de acciones de los bancos nacionales. No olvidemos las modificaciones al marco normativo en materia de inversión de capital en empresas nacionales, que se dieron en forma paralela a los préstamos del extranjero concedidos al inicio del año para salvar la economía del país, modificaciones que tuvieron por objeto aumentar el margen de participación de capital extranjero en las instituciones de crédito nacionales. Se planteó inmediatamente, tras el acuerdo de apoyo financiero por parte de Estados Unidos, una iniciativa de ley para modificar los márgenes de capitalización y los márgenes de operación de fondos para cartera vencida y para promover la desregulación en todos aquellos aspectos respecto a los que el país había estado reticente poco antes. La crisis inhibió el nacionalismo.

En consecuencia, en lo tocante a la apertura del sector financiero, si bien es cierto que ya se dieron las condiciones jurídicas para la participación competitiva de los bancos extranjeros, éstos no vendrán a abrir sucursales porque no existe mercado, ni existen garantías para dar crédito. El principal negocio de los bancos extranjeros ahora es comprar lo establecido y a la vez pretender garantizarlo.

Pero las inversiones de esta banca extranjera no son ni se dan abiertamente, sino que adquieren modalidades muy interesantes; en el sector financiero se canalizan a la capitalización de ciertas actividades bien definidas y para ello la propia estructura del corporativo de Bancomer se presta perfectamente.

Las cinco áreas de Bancomer que, como mencionamos en capítulos anteriores, se proyectaba dividir y autonomizar no se dividieron, sólo se reorganizaron y se profundizó la autonomía de funcionamiento de cada banca.

Así, cada banca crea unidades de negocio, que son en número

de treinta, y cada una garantiza su autonomía de gestión en función de sus propios intereses.

Cada uno de estos productos, como unidades de negocio independientes, han tenido distintos tipos de asociación con distintos grupos de empresas extranjeras. Por ejemplo, el área operativa se afilia y se asocia ya como área operativa con IBM de México para prestar, planear, asesorar y crear todo tipo de servicios relacionados con el sistema de cómputo y de cómputo. En el área de seguros sucede lo mismo con otras compañías norteamericanas.

Estas inversiones destinadas a un objeto son distintas a la inversión tradicional, entran con destino, como contratos definidos. Un grupo financiero está formado por muchas empresas autónomas independientes y ello permite la posibilidad de que eventualmente se tengan diversos socios comerciales para distintos tipos de características a las que se tenga que responder.

Atrás de IBM está el American Bank y, por tanto, atrás de estas transacciones podemos ver la presencia de este banco en un proyecto muy definido y que definirá el perfil del área. Es interesante ver la intervención de los bancos a través de los grupos financieros y cómo van integrándose, consolidando sus ramas de influencia. No sólo está el American Bank; atrás de otras operaciones están otros grandes bancos; estamos viviendo un cambio no en la lógica de la internacionalización del capital al estilo del pasado, con rasgos de competencia, sino de integración.

La internacionalización del capital se da entre las empresas poderosas en el mercado de las nacionales compartiendo mercados; para algún fin específico podrán juntarse diversas firmas. Éstos son los términos en que se dio la llegada del banco extranjero a México, y no con oficinas con servicios de ventanilla, como se había pensado. Cuando se reactive la economía es previsible suponer que ya no existirá seguramente interés en abrir oficinas al público, dado que esta inversión se realiza dentro del cuerpo mismo del banco nacional. La entrada de la banca no es la que se previó cuando se llevaban a cabo las discusiones alrededor del TLC, en las que se creía tener muy claro el panorama de enfrentamiento de los bancos nacionales y los extranjeros. Ahora el banco extranjero es el dueño de una cadena al igual que el nacional, que eventualmente puede potenciar sus servicios en igualdad de condiciones, ampliar su participación en algunas otras ramas y definir sus políticas. Ésta es la verdadera lucha por el capital, es una lucha dentro de casa; los

términos de la competencia ya cambiaron pero se darán distintos matices que, por supuesto, se expresarán en distintos matices laborales.

Por otro lado, mucho del dinero que entra en los bancos nacionales está destinado a la compra de ciertos sectores que a la fecha se encuentran ya perfilados para la reprivatización. Es interesante observar, por ejemplo, que el Grupo Alfa, que forma parte del corporativo de Serfin, manifiesta interés en entrar en la petroquímica, y es que está asociado con grandes empresas extranjeras que han invertido millones de dólares en ese banco.

Esto quiere decir que, finalmente, el pastel se reparte entre bancos extranjeros, bancos nacionales y las empresas que están atrás de ellos, y que no se está reactivando la economía, pues el dinero que está entrando no se destina a actividades nuevas o al sector primario, y menos aún a proyectos de interés social. En consecuencia, la cartera vencida, que se encuentra principalmente en el sector primario y entre los asalariados, crece y se convierte en un peligroso detonador de problemas que es posible que el Estado y los bancos no puedan controlar.

Pero, retomando las ideas con las que iniciamos este capítulo, el préstamo de rescate, que se integró con el dinero de Estados Unidos, se canalizó directamente a la banca privada para apuntalar a los bancos mexicanos. Las opciones que se les dieron a los bancos para capitalizarse después de la devaluación fueron tres: capitalización con el fondo de rescate por mediación del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), capitalización con fondos privados o inversión extranjera directa en la banca nacional. Pocos fueron los bancos que pudieron capitalizarse en los ocho puntos porcentuales que requerían e incluso la situación de algunos sigue siendo crítica a la fecha. Sólo Bancomer y Banamex anunciaron poder hacerlo y la gran mayoría de los bancos solicitó dinero para poder alcanzar dicho nivel de capitalización.

La alternativa es capitalizarse con sus propios recursos o pedir dinero a algún banco extranjero y vender parte del banco. Seguramente habrá sorpresas: bancos grandes que se fusionen con otros pequeños, y atrás de los bancos grandes estará dinero extranjero. Ésta va a ser la entrada del capital extranjero, por tanto es previsible que, aun cuando se manifestó que esperarían para establecerse al segundo semestre de 1995, en que previsiblemente la crisis habrá retrocedido, tampoco entonces se establezcan, ya que la forma en

que entrarían se vio modificada. Los bancos necesitan que ingrese ese capital para replantear sus estrategias.

Además de esto, no hay que olvidar que está también el problema de la cartera vencida, que los bancos venían arrastrando aun antes de la devaluación y ante el cual los bancos, entre ellos Bancomer, reconocían y afirmaban la necesidad de establecer reservas mínimas necesarias.

Tratemos de entender qué fue lo que pasó. ¿Por qué creció la cartera vencida en la forma en que lo hizo? La banca fue el único sector que se preparó dentro de la ley o fuera de ella y previó la devaluación y sus consecuencias; las experiencias de años anteriores la colocaron en condiciones para hacerlo. Se entienden así ciertas cláusulas que en contratos de diversa índole establecieron los bancos con anterioridad, incluso con años de anterioridad, como condición para los préstamos que otorgaron; las cláusulas con que se manejaron las principales operaciones crediticias de los últimos años expresan un refinado sistema que pretendió pasar por encima de la ley y garantizar el proyecto bancario. Los bancos colocaron su tasa de interés por arriba de la de los Cetes, con derecho o sin él; operar así pone en entredicho al Estado, antes que poner en riesgo el capital financiero.

Los bancos tomaron determinaciones drásticas frente a la devaluación: aumento de la tasa de interés, tanto a capital adeudado con anterioridad como a nuevos préstamos, y capitalización de intereses (esquema que en realidad no fue nuevo sino que sólo se acentuó); en otras palabras, lo que se evidenciaba como devaluación del peso lo proyectaron en aumento de la tasa de interés sin importar que las repercusiones en el mercado fueran gravísimas: la función bancaria seguiría teniendo lugar de manera conservadora pero sin pérdidas y sin sacrificar utilidades.

Pero no es posible olvidar que un deudor de la pequeña industria o de la inversión agrícola con la mayor facilidad adeuda alrededor de mil millones de nuevos pesos, y que no sólo le debe a un banco, le debe a dos o tres, y éstos se enfrentan al problema de decidir quién cobra primero, si es que alguno cobra, o de decidir quién embarga primero, pero saben que el que no alcance a embargar pierde y ya no tendrá de dónde cobrar; por otra parte, no pueden ni tienen capacidad para sostener litigios en masa. Este panorama está en el centro de la discusión política. Nunca como ahora había adquirido importancia el problema del crédito y la banca. Ante esto,

las organizaciones civiles al estilo El Barzón se convierten en la alternativa, que si no resuelven cuando menos han puesto un importante freno a la instrumentación de cualquier determinación tomada de manera irresponsable y unilateral.

Visto el fenómeno de otra manera, el aumento a las tasas de interés se reflejó inmediatamente en el hecho de que nadie más pudo comprar nada, pero también fue una forma de controlar la inflación. La lógica financiera del gobierno fue: el dinero y el gasto en exceso se tiene que controlar, el ahorro tiene que fomentarse.

El aumento en las tasas de interés fue dramático, paralizó la economía, con todas sus consecuencias para la banca y para el país. Se pudo sostener unos meses, pero a mediano plazo se les revirtió porque el mercado se contrajo, nadie pagó, nadie ahorró y en consecuencia todas las metas de crecimiento comercial se modificaron. Las estrategias necesariamente tuvieron que cambiar ante una realidad: no hay qué captar, no hay qué vender, no hay crédito que otorgar.

Por otro lado, la cartera vencida se convirtió de un problema financiero, en uno político, aderezado con una supuesta discusión jurídica consecuencia de que para cuando se abrió a la discusión su legalidad los bancos tenían ya años de operar dentro de este esquema agiotista.

No cabe la menor duda de que nuestro sistema jurídico tradicionalmente ha frenado la usura. La inspiración democrática, positivista y liberal, se ha pronunciado un sinnúmero de veces en este sentido a lo largo de nuestra historia; ahora el problema está en hacerlo compatible con los intereses financieros internacionales y la visión que éstos tienen de lo que es desarrollo nacional e interés social.

Al margen de que ésta no es una discusión jurídica, las repercusiones sociales de la cartera vencida y las pretensiones inflexibles de los bancos de cobrar, sin consideración de ninguna índole, los han colocado en condiciones peores que las que pudieron haber tenido antes de la nacionalización de la banca. Por supuesto que es evidente el franco apoyo que les da el Estado, en todo caso la reprobación de su conducta es social y de ella no pueden escapar en forma alguna, aun cuando a la fecha no se plantean censuras a la reprivatización de la banca, que finalmente se deben iniciar.

Si las tasas de interés para los distintos tipos de créditos tienen que elevarse, puesto que el costo del dinero, según se dice se ha incrementado, podrán continuar haciéndolo pero a un costo social

muy alto y con una franca reprobación generalizada de su conducta y con desenlaces imprevisibles.

No es posible pronosticar qué pasará con la economía mexicana en un corto plazo, y menos en un año o dos; la única respuesta la tiene el Estado. La reactivación del mercado interno con el gasto público se tiene que llevar a cabo por las únicas vías que le quedan al Estado: el incremento fiscal y la venta de lo que queda por vender; todo el dinero que entra vía préstamo es para pagar deuda y por tanto no propicia crecimiento ni ahorro interno.

Ahora trataremos de sacar un balance de cómo ha repercutido esta crisis en las relaciones laborales dentro de Bancomer. De entrada cabe mencionar que a menos de cuatro años de la reprivatización de Bancomer, la planta de trabajadores sindicalizados está prácticamente por abajo del 50% de lo que fue. A la firma del contrato en abril de 1992 eran más de 29 mil trabajadores sindicalizados los que prestaban servicios, a la fecha son 14 mil; también ha habido un decremento importante en el número de sucursales y en las áreas operativas, forma que no estaba prevista en ninguno de los proyectos planteados y que obedece más a la situación actual que a una supuesta reestructuración modernizadora. Esta política de destrucción de la planta sindicalizada se dio con mayor celeridad que la que el propio PET planteaba, y en el último año se instrumentó ya sin justificación alguna, simplemente como una de las respuestas a la crisis.

Se trata de despidos anárquicos en los que la razón del cambio tecnológico que el propio PET marcara nada tiene que ver, es decir, son irracionales. Cambiaron mucho las condiciones, y si en algún momento se pretendía que los cambios respondieran a la implementación tecnológica o a la modernización de los sistemas operativos, para los que se establecieron plazos, en este momento los bancos han renunciado a esta posibilidad y se dieron giros muy drásticos, en muchos casos de última hora y por razones coyunturales.

Finalmente el mismo Plan se quedó corto, adquirió otras características y representó sólo una fracción del programa de reestructuración. Si en algún momento la preocupación giraba en torno a las modificaciones que estaban teniendo las condiciones más elementales de trabajo, como: horarios, estabilidad, movilidad, adscripción, se presentó una profundización de la problemática de descalificación del personal, con una tendencia a la reducción del per-

sonal sindicalizado y aumento del personal calificado de confianza, y ello nos da una muestra de cómo la lucha del trabajador bancario ha sido modificada en los últimos meses.

La realidad es tan drástica que ni si quiera se pueden discutir las consecuencias de los cambios tecnológicos ni de la reorganización, el PET. Esta discusión se vio rebasada por el fenómeno de la devaluación y sus consecuencias.

Por la supervivencia de los trabajadores y el sindicato, la discusión se centró en los temas relacionados con costos, en el diseño de procesos de mayor productividad y en la descalificación del trabajo. Las discusiones sobre movilidad y sobre cambios de horario tuvieron que pasar a segundo término. Los dos problemas centrales actuales son la coordinación y la participación en los procesos de productividad. La rapidez con que los bancos tienen que responder a esta situación los está obligando a tomar posiciones muy drásticas.

Las repercusiones en el trabajo ahora se discuten con una orientación distinta de la que se venía dando, que dejó a un lado los parámetros con que se llevaba el debate para tomar una sola directriz: ¿cómo puede continuar funcionando el banco? ¿Cómo evitar el cierre de los bancos amenazados por ello? ¿Cuáles serán los costos en el trabajo? Antes el sindicato trataba de acercarse a discutir y negociar los cambios tecnológicos, los cambios organizacionales y las consecuencias de la globalización; hoy sólo le queda enfrentar de la mejor manera posible los cambios de la crisis. Prácticamente a menos de un lustro de la reprivatización, la redefinición de la política sindical sufrió estas modificaciones de la que no es posible prever cuándo y cómo saldrá.

Como ejemplo del modo en que se han visto afectados los trabajadores sindicalizados y de confianza en sus condiciones de trabajo, el reparto de utilidades, que en 1993 representó un promedio de 4 mil pesos por trabajador y fue pagado en 1994, el de 1994, pagado en 1995, fue de un máximo de 250 nuevos pesos por cabeza, y esto en el caso del banco menos afectado por la crisis. Además, en los dos primeros trimestres de 1995, según datos reportados por Bancomer, no se registraron utilidades, luego entonces es posible que para 1996 los trabajadores no reciban ni siquiera esa modesta cantidad, esperando no tener que desembolsar algo ellos mismos.

En el informe de Bancomer de 1994,<sup>2</sup> anterior a la devaluación,

existe coincidencia, en las cinco bancas del corporativo, en que uno de los principales logros alcanzados fue el redimensionamiento de la planta de trabajadores (entendido como recortes de personal), pero no hubo avance alguno de naturaleza tecnológica, ni cambios de importancia cualitativa, ni estrategias de crecimiento comercial, es decir, desde antes de la crisis la realidad y el proyecto de la institución no iban a la par.

Así se enfrenta un nuevo problema en la revisión de las relaciones laborales, que conduce al análisis de la realidad económica de cada unidad de negocio, en determinado momento a corto plazo, lo que implica que eventualmente deben responder desde distintos tipos de necesidades y objetivos, hasta distintas culturas laborales, y esto inevitablemente se manifestará como relaciones laborales policromáticas. El tema de las condiciones de trabajo y el papel que adopten las organizaciones sindicales en su definición es distinto del que hasta pocos años existía.

Las empresas que penetran la banca vienen con todo su aparato logístico y su cultura laboral. Éste es uno de los grandes cambios del nuevo contexto; todavía no se alcanzan a ver sus consecuencias y se debiera prever que de una manera u otra van a dismantelar la organización sindical. Es posible que se pase a un contrato colectivo de trabajo único, lo más general posible, y que la diversidad en las particularidades será significativa. Ninguna iniciativa de Ley del Trabajo sera tan drástica como las transformaciones en lo sindical y en la realidad laboral existentes en el momento actual y en el futuro inmediato.

¿Cómo responder a esto? Ninguna organización sindical será ajena a las consecuencias y al deterioro causado por este hecho. Los sindicatos están siendo pulverizados y no tienen capacidad de enfrentar este nuevo embate y ofrecer alternativas a sus miembros.

El sindicato de trabajadores de Bancomer inició en octubre de 1995 su congreso nacional; la lógica de su desarrollo se centra fundamentalmente en la reelección por un año del Comité Ejecutivo Nacional y de todos los secretarios generales en el nivel nacional. La preocupación es la reelección, no existe ningún otro objetivo, y parece que será inevitablemente aceptada por la empresa mientras el sindicato le permita actuar con absoluta libertad y cierto es que,

<sup>2</sup> *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, suplemento especial, año 6, núm. 97, enero de 1995.

aun cuando la empresa quisiera borrar de plano al sindicato, en este momento parece difícil encontrar una salida distinta o mejor que ésta. Conviene también tener presente que esta conducta de la dirección sindical, no es ajena al hecho de que hace poco más de un año fue suprimida toda opinión de oposición a la línea mayoritaria, a la dirección tradicional; incluso los dirigentes opositores fueron victimados con el aparato represivo sindical. Todo el germen sindical que se gestara como alternativa al corporativismo en el Sindicato Bancomer fue barrido como forma de consolidar el poder de la dirección tradicional y negociar con más libertad con la empresa.

Por otra parte, no existen márgenes de participación de los trabajadores, ni en el banco ni en el sindicato. Como se señaló en capítulos anteriores, el perfil del trabajador bancario es muy especial, con serias características marginadas a lo sindical, mismas que se acentúan en las condiciones actuales. Las crisis abaten la organización de los trabajadores y consecuentemente la lucha de éstos.

Los trabajadores de la banca viven una gran transformación: o son de confianza o ya no están. Por un lado hay despidos pero por otro hay una renovación de la planta; entra mucha gente joven, sin experiencia y con mucha necesidad, y el sindicato ya no se esfuerza en lo que en algún momento fue su capacidad organizativa, cuando menos para llevar a cabo reuniones en el nivel nacional, para discutir sus nuevos requerimientos. Todo lo que se hacía de vida sindical durante los primeros tres años fue vetado por la dirección sindical hegemónica y las secciones sindicales están siendo muy golpeadas. Ha dejado de ser, siguiendo la tradición sindical mexicana, el sindicato de los trabajadores para convertirse en patrimonio de la dirección sindical.

Es tan importante el desmantelamiento de la organización sindical que en la última negociación se acordó, entre empresa y sindicato, un 5% de compensación al sindicato por los efectos de los recortes de personal realizados, y ello, además de evidenciar la importancia del número de recortes, es representativo del nivel de sindicalización que se había obtenido, al grado que la empresa mantiene las cotizaciones y se queda con las plazas.

Pero el fenómeno también se expresa cualitativamente. El nivel de las plazas sindicalizadas ha caído a las plazas más bajas y se han perdido así aquellas con las que se podía participar en la organización del trabajo; así, el sindicato ya no tiene supervisores ni tiene jefes.

El contratismo es un hecho en una franja mayor de actividades y los pequeños esfuerzos que no pudieron consolidarse en las primeras contrataciones de los años noventa se han perdido.

Se había dicho, en los primeros momentos de instrumentación del TLC y de redefinición de los bancos nacionales para hacer frente a los numerosos despidos, que se contrataría ese personal en los nuevos bancos, pero de más de treinta bancos autorizados sólo tres abrieron oficinas simbólicas prácticamente, y éstas no están muy bien como para suponer que crecerán.

Éste es quizás un balance poco halagador de lo que ha sido la banca reprivatizada a menos de un lustro y las vertientes por las que caminan las relaciones laborales del sector. Sin ánimos catastrofistas, sería pertinente revisar los senderos del futuro en un mundo en el que las relaciones sociales de naturaleza laboral se están redefiniendo y nada tiene ya carta de garantía de existencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroche Morton, Carlos A. y Abelardo Rojas Roldán, *Leyes bancarias tematizadas y comentadas*, México, Trillas, 1988.
- Ayres, Robert O., *La próxima revolución industrial (reviviendo la industria a través de la renovación)*, México, Germika, 1990.
- Banamex, "Diagnóstico", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 744, mayo de 1990.
- , "Privatización, metas y logros", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 786, mayo de 1991.
- , "PIB de la banca comercial", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 792, noviembre de 1991.
- , "Sexta Reunión Nacional de la banca celebrada en Ixtapa Zihuatanejo, Guerrero, el 13 y 14 de agosto de 1990", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 777, agosto de 1990.
- , "Régimen mixto de banca y crédito", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVI, núm. 764, mayo de 1990.
- , Análisis financiero y bursátil, Departamento de Análisis, Grupo Financiero Banamex-Accival, abril de 1993.
- , "Análisis financiero y bursátil", en *Informe financiero a diciembre de 1992*, México, Grupo Financiero Banamex-Activa, 1992.
- , "Acuerdo de Libre Comercio; servicios financieros y acceso al mercado", en *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXVII, núm. 789, agosto de 1991.
- Bancomer, "Reunión de Carlos Salinas de Gortari con los funcionarios de Bancomer realizada el 29 de junio de 1992", en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 49, 1a. quincena, julio de 1992.
- Bancomer, *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 52, 2a. quincena, agosto de 1992.

- , *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 55, 1a. quincena, octubre de 1992.
- , “Avances de la desincorporación bancaria”, en *Panorama Económico Bancomer. Investigaciones Económicas de Bancomer*, 6o. bimestre, 1991.
- , *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 53, 1a. quincena, septiembre de 1992.
- , “Saldos al 29 de mayo elaborados por *El Norte*”, en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 48, 2a. quincena, junio de 1992.
- , “Primer informe del Grupo Financiero Bancomer”, en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 50, 2a. quincena, julio de 1992.
- , *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 62, 1a. quincena, febrero de 1993.
- , “Bancomer en cifras”, en *Panorama Económico Bancomer. Investigaciones Económicas de Bancomer*, 6o. bimestre, 1991.
- , “Datos al mes de junio de 1992”, en *Mundo Bancomer, un Enlace Informativo*, año 3, núm. 50, 2a. quincena, julio de 1992.
- , *Plan Estratégico de Tecnología (PET)*, Dirección de Servicios Corporativos de Informática y Desarrollo de Nuevos Productos, Dirección de Servicios Humanos, s/a.
- Bizberg, Ilan, “Individuo, identidad y sujeto”, en *Estudios Sociológicos*, vol. VII, núm. 21, México, UNAM, 1989.
- Bouzas Ortiz, J. Alfonso, *La evolución de la competencia de los tribunales del trabajo en México: 1917-1980*, México, UNAM, 1982.
- Butera, Federico, “El diseño conjunto de la tecnología, la organización y el desarrollo de las personas”, en *Sociología del Trabajo*, núm. 5, Madrid, Siglo XXI, invierno de 1989.
- Chudnovsky, Daniel, “Automatización y transnacionalización: el caso de la industria de bienes de capital”, en *Economía de América Latina*, núm. 11, México, Centro de Investigación y Docencia Económica y Centro de Economía Transnacional, 1er. semestre, 1984.
- Cámara de Senadores, “Foro permanente de información, opinión diálogo sobre las negociaciones del TLC”, en *Audiencia pública sobre servicios bancarios y financieros*, México, 8 de agosto de 1991.
- Congreso de la Unión, “Ley Reglamentaria de la fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, en *Leyes bancarias*, México, Trillas, 1988.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado por Bancomer, S.A. y el Sindicato Nacional de Empleados de Bancomer*, abril de 1992.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado por Bancomer, S.A. y el Sindicato Nacional de Empleados de Bancomer*, abril de 1994.

- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado por Banamex y el Sindicato Nacional de Trabajadores de Banco Nacional de México*, septiembre de 1991.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI, 4a. ed., 1989.
- Cortés G., Marco Antonio, "La flexibilización en el trabajo", en *La Cultura en Occidente*, Jalisco, 25 de junio de 1989.
- Covarrubias V., Alejandro, *La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria de Sonora en la década de los 80s*, México, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert, 1992.
- De la Garza, Enrique, "Transformaciones del modelo contractual en México", en *Trabajo*, núm. 1, México, Centro de Análisis del Trabajo, A.C., octubre-diciembre de 1989.
- , "El Tratado de Libre Comercio y sus consecuencias en la contratación colectiva", en *El Cotidiano*, núm. 45, México, UAM, enero-febrero de 1992.
- , "Reconversión industrial y cambios en el patrón de las relaciones laborales en México", en A. Anguiano (comp.), *La modernización de México*, México, UAM-X, 1990.
- , "Reestructuración productiva del modelo contractual y del sindicalismo en México", en José Woldenberg y Carlos García (coords.), *Sindicalismo mexicano de los noventas*, México, Instituto de Estudios para la Transición Democrática-Fundación Friedrich Ebert, 1990.
- , *Los sujetos sociales en el debate teórico*, México, UAM, 1991, mimeo.
- , *Reestructuración productiva, estatal y de los sujetos obreros en México*, México, UAM, 1991, mimeo.
- Diario Oficial de la Federación*, "Acuerdo que establece los principios y bases del proceso de desincorporación de las sociedades nacionales de crédito, instituciones de banca múltiple, y se crea el Comité de Desincorporación Bancaria", 5 de septiembre de 1990.
- Di Martino, Vittorio, "El papel de las partes implicadas en la introducción de nuevas tecnologías", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987.
- Edwards, P.K., *El conflicto en el trabajo: un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.
- Gómez González, Arely, *El régimen laboral de los trabajadores bancarios*, México, Porrúa, 1977.
- Gus, Edgren, "Los sindicatos y el ajuste del empleo, estudios de casos de empresas asiáticas", en *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 109, núm. 4, Madrid, 1990.

- Gutiérrez Garza, Esthela, "De la relación salarial monopolista a la flexibilización del trabajo en México, 1960-1986", en Gutiérrez Garza Esthela (coord.), *Testimonios de la crisis. 2: La crisis del Estado del bienestar*, México, Siglo XXI, 1988.
- , *La crisis laboral y la flexibilización del trabajo en México: 1980-1988*, México, mimeo.
- Hernández Laos, Enrique y Jaime Aboites Aguilar, *Identificación de los factores que obstaculizan la movilidad de la mano de obra en el sector industrial de México*, México, 1990, mimeo.
- Hinojosa, José, "Nuevas tecnologías: transformación de la estructura del empleo en la empresa", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987, pp. 121-136.
- Hyman, R., *Relaciones industriales: una introducción marxista*, Madrid, Blume, 1981.
- Ibarra Colado, Eduardo, "Organización y sociedad: el vínculo estratégico", en *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*, México, UAM-I, 1990.
- *et al.*, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, UAM, 1985.
- y Luis Montaña Hirose, *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de las organizaciones*, 2a ed., México, Trillas, 1987.
- (comps.), *El orden organizacional, poder, estrategia y contradicción*, México, UAM, 1991.
- (comps.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, UAM-Miguel Ángel Porrúa, 1991.
- Instituto Internacional de Estudios Laborales, "La nueva organización industrial. Actividades en materia de investigación comparativa y elaboración de políticas", en *Sociología del Trabajo*, núm. 5, Madrid, Siglo XXI, invierno de 1989, pp. 135-148.
- Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el control total de calidad? Una modalidad japonesa*, México, Grupo Editorial Norma, 1993.
- James, G. y Simon Herbert A., *Teoría de la organización*, Barcelona-Caracas-México, Editorial Ariel, 1977.
- Kenneth, M., Coleman y Charles L. Davis, "Preemptive reform and the Mexican working class", en *Latin American Research Review*, julio de 1983.
- Leplat, J. y X. Cuny, *Psicología del trabajo, enfoques y técnicas*, Pablo del Río Editor, 1978.
- Lorentzen, Borge y Christin Clausen, "Sistemas flexibles de fabricación y participación de los trabajadores", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987, pp. 165-174.
- Monden, Yasuhiro, *El sistema de producción de Toyota*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1990.

- Paoli, Pascal, "La adaptación de los sistemas de trabajo por turnos: elementos para la negociación", en *Sociología del Trabajo*, núm. 4, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1988, pp. 129-148.
- Peñalosa Méndez, Andrés, "Análisis del capítulo XIV del TLC, servicios financieros", en *Análisis del TLC negociado y propuestas alternativas*, México, Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, noviembre de 1992, mimeo.
- Pichardo C., Miguel Ángel, *Documento interno de Bancomer*, Dirección Adjunta de Capacitación y Desarrollo, Gerencia de Desarrollo de Ejecutivos, noviembre de 1992, s/p.
- Prosa-Carnet, *El dinero de plástico. Historia del crédito al consumidor y de los nuevos sistemas de pago en México*, México, J.R. Fortson, 1990.
- Recio, Albert, "Flexibilidad, eficiencia y desigualdad (notas sobre la flexibilidad laboral)", en *Sociología del Trabajo*, núm. 4, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1988, pp. 81-106.
- Rosanvallon, André, "Los sistemas flexibles de fabricación y la organización del trabajo", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987, pp. 65-68.
- Secofi, *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México.
- Seltz, Rudiger, "Nuevas tecnologías y reorganización de la división del trabajo dentro de las empresas y entre ellas", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987, pp. 9-18.
- Sindicato Nacional de Empleados de Bancomer, *Documentos de análisis del PET*, México, 1993, mimeo.
- , *Proyecto documento para explicar la estrategia empresarial del PET*, México, 1993, mimeo.
- , *Análisis resumido del Plan Estratégico de Tecnología (PET)*, México, 1993, mimeo.
- , *Manual de interpretación del Contrato Colectivo de Trabajo 1992-1994*, México, 1992, mimeo.
- , *Propuesta de contrato colectivo de trabajo presentada por el Sindicato Nacional de Empleados de Bancomer a la negociación efectuada después de la reprivatización de la empresa*, México, 1992, mimeo.
- , *Proyecto de Reglamento Interior de Trabajo elaborado por el sindicato (RIT) que presentó a discusión en julio de 1992*, México, 1992, mimeo.
- Smith, Chris, "Especialización flexible, automatización y producción en serie", en *Sociología del Trabajo*, núm. 7, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1989, pp. 35-62.
- Sorge, Arndt, "Implicaciones para el trabajo y la formación en la fábrica del futuro", en *Sociología del Trabajo*, núm. 1, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1987, pp. 175-188.

- Soria, Víctor M. *et al.*, *Estrategia, desarrollo y política económica*, México, UAM, 1989.
- Standing, Guy, *Alternative Routes To Labor Flexibility*, 1990, mimeo.
- , *Desempleo y flexibilidad en el mercado laboral en el Reino Unido*, Madrid, Informe OIT, 1988.
- Storper, Michael y Allen J. Scott, “La organización de los mercados locales de trabajo en la era de la producción flexible”, en *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 109, núm. 3, 1990.
- Trouvé, Philippe, “¿Management de las flexibilidades o flexibilidades del management? Reflexiones sobre algunos usos franceses de las flexibilidades”, en *Sociología del Trabajo*, núm. 7, Madrid, Siglo XXI, otoño de 1989, pp. 3-34.
- Villamar C., Vicente, “Modernización y relaciones laborales en el sector bancario”, en Graciela Besunsán y Carlos García (coords.), *Relaciones laborales en las empresas paraestatales*, México, Fundación Friedrich Ebert, 1990.
- Zamudio, Alejandro *et al.*, *Normas de trabajo bancarias. Análisis crítico y propuesta de un cambio de régimen jurídico*, México, UNAM, 1983.



Premio otorgado por la SECOFI al IIEc por sus aportaciones al estudio de la problemática exportadora.



ISBN 968 36 4906 8

Del proceso de privatizaciones que en el país se realiza, la banca no podía quedar exenta y las consecuencias en el sector laboral comprometido han representado significativos recortes de personal y contrataciones que afectan principalmente la estabilidad del empleo. Ésta es una de las muestras más claras de que poner en manos de la iniciativa privada (nacional y extranjera) los enclaves más importantes de la economía poco o nada tiene que ver con los intereses de la sociedad.

En este estudio se revisa la historia de uno de los principales bancos de nuestro país, su situación actual y sus perspectivas, intentando interpretar el fenómeno desde los intereses de los trabajadores que con su esfuerzo lo hacen posible y que irónicamente son los menos beneficiados por los cambios impuestos por la globalización. Desde el punto de vista metodológico se encuadra el estudio dentro de una serie de trabajos que se están realizando con el objeto de entender el proceso de flexibilización de las relaciones laborales en un nivel intermedio que intenta apreciar las particularidades del caso y de tal forma hacer planteamientos más precisos que lo que las definiciones totalizadoras han logrado.

Alfonso Bouzas es un investigador del Instituto de Investigaciones Económicas cuya formación como licenciado en Derecho y maestro en Sociología del Trabajo le permite hacer una revisión con mayor detalle de los cambios expresados en las revisiones contractuales del sector.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO