



# Fusiones y flexibilidad laboral en la banca universal venezolana\*

González, María Candelaria\*\*

## Resumen

El objetivo del presente artículo es describir los cambios en los diferentes tipos de flexibilidad laboral producidos en la banca universal venezolana de capital nacional, a partir del proceso de globalización financiera de 1994; como consecuencia de la desregulación financiera y el mayor uso de las tecnologías. El tipo de investigación es descriptiva y se utilizó un diseño de investigación no experimental, longitudinal, de tendencia; al realizarse el estudio desde 1994 hasta el 2008. Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias. Se realizó un trabajo de campo en 3 bancos universales, seleccionando una muestra de 30 trabajadores, con un muestreo no probabilístico de tipo intencional; aplicándoles un cuestionario y una entrevista estructurada. Los autores analizados en el desarrollo de la flexibilidad laboral fueron: Collier (1997), Battistini y Montes (2000), Estrada (2004), Urréa (1999) y Castel (1996). Los resultados obtenidos evidencian que existen cambios de tipo numérico, funcional, salarial, de selección de personal, de la relación del sindicato con los trabajadores y con la empresa y en la contratación del personal en las oficinas bancarias.

**Palabras clave:** banca universal, flexibilidad laboral, tecnologías y fusiones.

## *Mergers and Labor Flexibility in the Venezuelan Universal Bank*

## Abstract

The objective of this article is to describe changes in the different types of labor flexibility produced in the Venezuelan universal bank with national capital, based on the 1994 financial globalization process, as a consequence of financial de-regulation and a greater use of technologies. Re-

Recibido: 19-06-10. Aceptado: 08-12-10

\* Resultados de la Tesis Doctoral "Flexibilización Laboral en la Banca Universal Venezolana. Periodo 1994-2008". Universidad del Zulia. FCES. Doctorado en Ciencias Sociales Mención Gerencia. 2009. 229pp.

\*\* Economista. Mgs en Gerencia de Empresas. Mención Finanzas. Dra. En Ciencias Sociales Mención Gerencia. Investigadora adscrita al Centro de Estudios de la Empresa. FCES. LUZ. PPI nivel I. e-mail: mcandelag@hotmail.com.

search was of the descriptive type and used a longitudinal, non-experimental design of tendencies; the study was made from 1994 to 2008. Primary and secondary information sources were used. Field work was performed at three (3) universal banks, selecting a sample of 30 workers through intentional, non-probabilistic sampling, to whom a questionnaire and a structured interview were applied. Authors analyzed regarding the development of labor flexibility were: Coller (1997), Battistini and Montes (2000), Estrada (2004), Urréa (1999) and Castel (1996). Results showed that changes exist of the numerical, functional and salary type as well as those regarding the selection of personnel, the relationship of labor unions with the workers and the company, and the hiring of personnel in banking offices.

**Key words:** universal bank, labor flexibility, technologies and mergers.

## 1. Introducción

El proceso de concentración y globalización financiera originó cambios o movimientos en el sistema bancario en Venezuela a partir de la crisis financiera de 1994, teniendo como consecuencia un proceso de fusiones que no tiene antecedentes comparables. Los bancos comerciales y universales son los que han implantado con mayor frecuencia la fusión como una estrategia para permanecer en el mercado. A partir de 1994, en Venezuela se ha dado una intensificación de las fusiones, las cuales en una primera fase fueron por la vía de intragrupos para conformar los llamados Bancos Universales y, en una segunda fase se produjeron fusiones intergrupos para conformar grandes conglomerados financieros y que se han denominado megafusiones (Bracho y col., 2002: 302-311).

Este proceso de fusiones requirió de la introducción de una mayor y mejor tecnología, la cual afectó las características del trabajador bancario a partir de 1996. Un trabajador bancario más flexible con mayores capacidades y conocimientos basados en competencias.

Con la finalidad de contribuir al estudio de la flexibilidad laboral en la banca

universal de capital nacional, el presente artículo persigue describir los cambios en los diferentes tipos de flexibilidad, originados a partir del proceso de globalización financiera de 1994, caracterizada por la desregulación financiera y el mayor uso de las tecnologías en uno de los sectores más importantes de Venezuela, como lo es el sector financiero, específicamente, en la banca universal.

Para ello el diseño de la investigación fue no experimental, con un tipo de estudio longitudinal de tendencia. Las fuentes de información utilizadas fueron mixtas al recabar la información de los trabajadores bancarios (fuentes primarias) y de textos, estadísticas, tesis, entre otras (fuentes secundarias).

El muestreo fue de tipo no probabilístico e intencional por la limitante del acceso y disponibilidad de las unidades o sujetos de información. La muestra estuvo representada por: Banesco Banco Universal, Mercantil Banco Universal y el Banco Occidental de Descuento Banco Universal. Según la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), para el año 2006 en Venezuela la banca universal poseía 59713 trabajadores; de los cuales los Bancos Mercantil, Banesco y el Banco Occidental

de Descuento poseían el 58,97% de la participación del subsector de banca universal de capital nacional, por tanto reunían en conjunto el mayor número de trabajadores en oficinas y sucursales y agencias.

Los instrumentos de recolección de información les fueron aplicados a 30 trabajadores de dichas instituciones que presentarán las siguientes características o criterios de inclusión:

1. Ser sobrevivientes del proceso de fusión de su institución. Es decir estar laborando en la institución antes y después de la fusión.
2. Pertenecer a la institución comprada y a la compradora.
3. Tener un nivel de formación académica (mínimo técnico superior universitario TSU), que les permitiera responder adecuadamente el instrumento de recolección de información.

Los cuestionarios se aplicaron a 30 trabajadores de los bancos seleccionados.

## **2. Reflexiones teóricas sobre flexibilidad laboral**

La flexibilidad laboral, se presenta para algunas escuelas como la receta adecuada para contener el aumento del desempleo, mejorar los estándares de competitividad y por último, como una medida para salvar la brecha generada por el desempleo no registrado (Battistini y Montes, 2000).

La flexibilidad no es un concepto generalizado, por lo que tiene varios matices. Según Coller (1997:4-6), es la estrategia para dotar a la empresa la capacidad para adaptarse al entorno. Dicha ca-

pacidad viene dada por varios elementos o dimensiones del concepto: interna, externa, funcional, numérica, salarial y del tiempo de trabajo. El autor toma en cuenta que esta puede acarrear cambios, los cuales pueden afectar las rutinas laborales, y que el trabajador/a dispone de cierta capacidad de acción en la medida en que la dirección empresarial no es omnipotente.

En contraposición, Estrada (2004: 11) puntualiza que la flexibilización laboral implica la flexibilización del contrato social laboral, como acuerdo implícito de regulación de las relaciones entre capital y trabajo y revestido de legalidad en la forma de contrato laboral.

Por otra parte; la flexibilidad laboral se asume como la mayor disposición posible del trabajador, en tiempo, lugar e intensidad del esfuerzo acometido, para llevar a cabo un conjunto de tareas bajo un contrato por el cual se retribuye el producto del trabajo (bien o servicio) realizado, según unos requerimientos de calidad de éste (Urréa, 1999:2).

Según Castel (1996:402-403), la flexibilidad es una manera de designar esta necesidad de ajuste del trabajador moderno (contemporáneo) a su tarea (...) (pero) la flexibilidad no se reduce a la necesidad de ajustarse mecánicamente a una tarea puntual. Ella exige que el operario esté inmediatamente disponible para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, gestión de flujo extendido, producción por encomienda, respuesta inmediata a los azares del mercado, los cuales contribuyen en los imperativos categóricos de funcionamiento de las empresas competitivas. Para lograrlos, la empresa puede recurrir a la subcontratación (flexi-

bilidad externa) o formar su personal para la adaptabilidad y la polivalencia, con el objeto de enfrentar toda la gama de situaciones nuevas (flexibilidad interna).

Dado que no existe un consenso en la definición de la flexibilización laboral, a los efectos del presente artículo, será entendida como el proceso mediante el cual las organizaciones asumen estrategias concertadas con el trabajador para adaptarse a nuevas y mayores tareas y condiciones del trabajo, de acuerdo a las exigencias del mercado; todo esto acompañado de una reducción de la actuación del sindicato y del entorno.

Al igual que la definición de flexibilidad laboral, tampoco existen coincidencias en cuanto a la clasificación o manifestaciones de la flexibilización laboral. La flexibilidad es un fenómeno polimórfico que engloba prácticas de naturaleza diferente. La forma en que una organización productiva se flexibiliza depende de las condiciones en que se encuentre, lo cual impide hacer clasificaciones rígidas que traten de englobar las prácticas de empresas diferentes. En el cuadro 1 se resumen los aportes de algunos autores que estudian la flexibilidad laboral y al final se realizara una clasificación propia que será la utilizada en adelante.

Dado que todas las clasificaciones anteriores no son exhaustivas o limitantes se realizó una clasificación más amplia que engloba los diferentes elementos de las relaciones laborales, entendiendo que todas son parte de la flexibilidad interna de la institución financiera. Por ello la flexibilización laboral se clasificara de la siguiente manera:

1. Flexibilidad numérica: será entendida como el ajuste de la cantidad de tra-

bajadores o del tiempo de trabajo a las necesidades de producción de la empresa. Esta se puede medir a través de las variaciones en el número de oficinas, número de los trabajadores, los porcentajes de los despidos del personal, la clasificación de los cargos por sexo, la antigüedad en la empresa y la edad promedio de los empleados.

2. Flexibilidad funcional: reorientación de las funciones de los trabajadores o de la jornada de trabajo con un control y supervisión de las tareas ajustadas a las necesidades de la empresa. Para establecer los niveles de flexibilidad funcional se deben tomar en cuenta: los cambios en la jornada del trabajo, los cambios en las tareas realizadas, los cambios en el control de las operaciones o tareas realizadas y la movilidad entre puestos, oficinas y geográficas.
3. Flexibilidad salarial: ajustes de la forma de cancelación del salario al depender del alcance de las metas de producción. Aquí deben tomarse en consideración los cambios en la estructura del salario, los elementos tomados en cuenta para los aumentos de sueldo y la cancelación de ingresos extraordinarios.
4. Flexibilidad en la contratación de personal: cambios en los perfiles de los puestos de trabajo y en la forma de contratación de los trabajadores. Adaptación de las características del personal a la diversificación, calidad e innovación en la producción. Serán considerados los criterios de selección del personal, el nivel educativo, la experiencia, las formas de contra-

**Cuadro 1**  
**Tipos de flexibilidad laboral**

Autor	Tipos de flexibilidad laboral	Características
Coller (1997:46) sintetiza los enfoques de Atkinson (1984), el de Strececk (1986) y la de Ferry y Dieckens (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externa</li> <li>• Interna (Funcional, Numérica, Salarial y el proceso de trabajo)</li> <li>• Tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratación y sumersión</li> <li>• Polivalencia, movilidad, contratos temporales y a tiempo parcial, salario vinculado al rendimiento, nuevas tecnologías, enriquecimiento de tareas y el sistema de trabajo relacionado con el justo a tiempo (JIT)</li> <li>• Horas Extras</li> </ul>
J Atkinson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérica</li> <li>• Funcional</li> <li>• Distanciamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación de las empresas del número de trabajadores o el número de horas de trabajo a los cambios de la demanda</li> <li>• Reorganización de los puestos de trabajo, realizando un mayor número de tareas</li> <li>• Subcontratación y distintas formas de movilidad (definiciones ambiguas de los puestos de trabajo, traslado por turno, establecimientos, compactación del tabulador, entre otros).</li> </ul>
Monza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarial</li> <li>• Tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de índole contractual</li> </ul>
Boyer (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad Interna (ofensiva)</li> <li>• Flexibilidad Externa (defensiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de la relación salarial: multiprofesionalidad, polifuncionalidad, trabajo en equipo, descentralización de las decisiones, carrera profesional e inducción de la tecnología.</li> <li>• Ajustes del mercado</li> </ul>
Guadarrama (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad del producto y del proceso</li> <li>• Flexibilidad numérica o externa</li> <li>• Flexibilidad Salarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulación del empleo</li> <li>• Remuneración con base a la productividad</li> </ul>

Fuente: González (2009).

tación, la evaluación del desempeño, las capacidades para los cargos medios y gerenciales y los criterios para el ascenso del personal.

5. Flexibilidad en la relación del sindicato con la empresa y los trabajadores: será entendida como la disminución

de la participación del sindicato en la negociación colectiva y en las decisiones de tipo laboral. Debe estudiarse la cuota sindical o participación del sindicato, la existencia de contratación colectiva y la capacidad de negociación del sindicato.

### **3. La tecnología bancaria: justificación para introducir la flexibilización laboral en la banca universal**

El proceso de fusiones bancarias en Venezuela, requirió de más y mejores tecnologías para crear la banca de clientes. Según Grasso (2005a), la banca enfrenta importantes cambios. Las exigencias de la clientela van cambiando: es un cliente más crítico que requiere de una banca capaz de personalizar la relación bancaria, mejorar la atención (hacia la calidad total) y la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y productos. Los cambios apuntan a la necesidad de enfrentar una mayor cultura financiera y tecnología, búsqueda de productos a la medida, preocupación por precio y calidad.

La estrategia para enfrentar esa nueva realidad es requerir un mayor profesionalismo de los trabajadores bancarios, ser eficientes y competitivos, un uso intensivo de la banca electrónica (telefónica, Internet, entre otras); entre otras. En fin, con base en tecnología y personal, los bancos podrán enfrentar con éxito el incremento de las exigencias de los clientes y de la competitividad.

Lo más importante en el sector analizado, ha sido el desarrollo de la banca electrónica que es el medio electrónico de distribución de los servicios bancarios. Es decir, es la que permite movilizar el dinero sin necesidad de entrar a la sucursal o agencia del banco. Esta se creó con el fin de aumentar los canales de distribución y para descongestionar las agencias. Dentro de lo que conforma una banca electrónica se encuentran los cajeros automáticos, las tarjetas de débito y la

banca a domicilio a través de medios electrónicos, entre otros. Lo principal de este tipo de desarrollo tecnológico es migrar hacia una oficina totalmente automatizada donde los principales actores sean los cajeros automáticos, dispositivos de respuestas por voz, tarjetas de débito, terminales de puntos de ventas y sistemas inteligentes.

Según Grasso (2005b), la tecnología permite bajar costos, desarrollar nuevos productos que se convierten en diferenciadores y otorga mayor eficacia y efectividad en las operaciones bancarias; y por tanto permite que los costos operativos sean más bajos y a la vez mejora la calidad del servicio y, así, proporciona ventajas competitivas.

Aunque la inversión inicial en tecnología fue elevada, los menores costos de personal al ser multifuncionales y el ahorro de espacio harán que la recuperación de la inversión sea más rápida.

Dando un impulso al proceso de fusiones, a efectos de maximizar los esfuerzos entre dos o varias instituciones, de manera de alcanzar la plataforma tecnológica adecuada para cubrir las demandas y requerimientos del público ahorrista e inversionista.

Las innovaciones tecnológicas dan lugar a la modificación en la información, la toma de decisiones y el proceso de organización y planificación del trabajo, al punto de que las instituciones financieras serán más proveedores de productos y servicios y menos canalizadores de los ahorros. Lo que se traduce en la incorporación de una flexibilidad laboral en sus diferentes dimensiones. Al respecto, cabe acotar que en Venezuela existían para el 2007, 10 millones de usuarios de

tarjetas de débito por lo que corresponden 380 tarjetas por cada 1000 habitantes; así mismo existen 5 millones de tarjetas de crédito, es decir, 190 tarjetas por cada 1000 personas. Además habían 130 mil puntos de venta, al tiempo que se contaba con 22 mil establecimientos comerciales aproximadamente. Esta relación implica que 5 mil puntos corresponden por cada millón de habitantes. Se reportaron 6000 cajeros electrónicos en todo el territorio, lo que representaba que por cada millón de personas se disponen de 230 mil cajeros automáticos. Para el 2007 el 30% de la población esta bancarizada, aunque esta cifra está dentro de los parámetros latinoamericanos donde el uso de los servicios bancarios vía on line promedia más del 40% (Villalobos, 2007: 9).

Todos estos cambios en las tecnologías demandan un nuevo trabajador bancario adaptado a la nueva oficina automatizada. De allí que Coriat (1992) lo identifique como la metamorfosis de la división del trabajo. Al respecto, señala que al igual que las innovaciones tecnológicas, las innovaciones organizacionales —ya sea que recurra a ellas como complemento necesario de los cambios técnicos, o que nazca de una serie de determinaciones propias y autónomas de las elecciones técnicas— conducen a mutaciones a menudo drásticas del uso y modalidades del consumo productivo del trabajo vivo. Este es un nuevo modelo general de trabajo que está presente y en gestación; que requiere una repartición modificada de las funciones y una exigencia de integración y de flexibilidad.

## **4. Tipos de flexibilidad laboral presentados en la banca universal venezolana**

En la banca universal venezolana se presentaron cambios en la organización del trabajo en las oficinas con la fusión, se observaron cambios tecnológicos, una multifuncionalidad de los empleados, mayores controles y mayor responsabilidad. Los empleados piensan que los factores determinantes para que se dieran estos cambios fueron tecnológicos, por el conocimiento de los nuevos procesos y para simplificar la atención del cliente.

Para describir los tipos de flexibilización de las relaciones laborales experimentados durante 1994-2008 en Venezuela en la banca universal, se presentan a continuación los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores de Banesco Banco Universal, Mercantil Banco universal y el Banco Occidental de Descuento Banco Universal.

### **4.1. Flexibilidad numérica**

Dentro de la flexibilidad numérica se analizaran el número de oficinas y de trabajadores, el porcentaje de despidos del personal, la participación de los cargos por sexo, antigüedad y la edad promedio.

#### **• Número de oficinas y de trabajadores de la banca universal venezolana**

Al describir la evolución del número de oficinas y de trabajadores en la banca universal venezolana, se constata a través de la tabla 1 que hubo un incremento desde 1996 hasta el 2008 de los trabaja-

**Tabla 1**  
**Número de trabajadores por tipo de institución. 1996-2008**

Institución	1996*	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	% de participación	Variación 1996-2008 %
Banca Universal	19216	32748	42125	41764	38158	44816	46636	41867	45247	46321	49402	57986	57659	82,21	201,46
Banca Comercial	50292	32526	27866	17447	17812	12205	8131	8635	8383	7850	8972	10959	11093	15,82	-77,94
Banca de Inversión	610	344	500	427	362	269	120	135	125	130	99	92	91	0,13	-85,08
Banca Hipotecaria	315	167	176	148	58		10	10	9	15	19	13	13	0,02	-95,87
Arrendadoras Financ.	195	125	112	106	81	51	38	42	45	41	43	60	60	0,09	-69,23
EAP	5230	5407	6313	6448	5690	1231	1301	1029	1153	1156	1176	1213	1218	1,73	-76,11
Fondos del Merc. Mon.	1312	410	319	264	282	10	7	4	4	5	2	2	2	0,002	-99,84
Total	77170	71727	77411	66604	62443	58582	56243	51622	54966	54518	59713	68945	70136	100	-9,11

Fuente: Formulario SBIF-016. Gerencia General Técnica-Gerencia de Estadísticas y Publicaciones. [www.sudeban.gov.ve.2005-2008](http://www.sudeban.gov.ve.2005-2008). \* Corresponde al 1er trimestre. Informe Anual. SUDEBAN. Caracas-Venezuela. 1996-2008. Cálculos Proprios.

dores en la banca universal del 20,46%; pero existe una disminución del 77,94% en la banca comercial acompañado de los dramáticos descensos en las otras instituciones del sistema financiero como la banca hipotecaria, los fondos del mercado monetario, las arrendadoras financieras, la banca de inversión y las entidades de ahorro y préstamo; muchas veces superior al 80%. Dado que el sistema financiero para 1994 tenía una gran participación de la banca comercial y de otras instituciones financieras se hace mención de su comportamiento en relación a la banca universal que sería la nueva figura creada a partir de 1996. Por lo tanto, el sistema financiero venezolano tuvo una reducción global del 9,11% del número de los trabajadores para el periodo analizado.

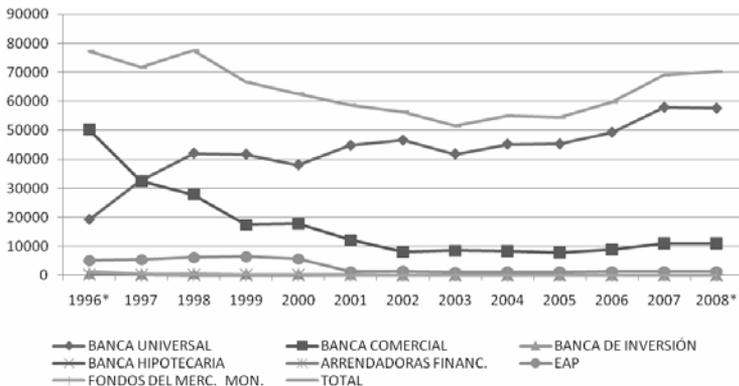
El número de trabajadores para el 2008 en todo el sistema financiero era de 70.136 trabajadores y en 1996 era de 77.170 (gráfico 1). Por su puesto, entre 1999 y en el 2006 se observa el mayor

porcentaje de despidos del sector; siendo en el 2007 cuando puede apreciarse un mayor crecimiento. Lo importante es destacar la disminución de los trabajadores empleados en la banca de inversión, la banca hipotecaria, las arrendadoras financieras, las entidades de ahorro y préstamo y los fondos del mercado monetario. Lo que se dio fue un desplazamiento de los trabajadores de la banca comercial a la banca universal.

En cuanto al número de oficinas desde 1998 hasta el 2008 se visualiza un incremento del 23,74%; al pasar de 2805 oficinas a 3471 oficinas en todo el sistema financiero. Sin embargo, se destaca la disminución en el número de oficinas de todas las otras instituciones del sistema financiero excepto en la banca universal (tabla 2).

En cuanto al número de oficinas después de terminado el proceso de fusiones se incrementó a nivel nacional en casi 1000 oficinas; aunque en una primera fase se diera el cierre de muchas agen-

**Gráfico 1**  
**Evolución del número de trabajadores según institución financiera**



Fuente: tabla 1.

**Tabla 2**  
**Número de oficinas por tipo de institución. 1993-2008**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 30-06	2006	2007	2008*	Variación 1993-2008 (%)
Banca Universal	0	0	0	348*	956	1383	1758	1836	2287	2395	2257	2374	2294	2620	2799	2816	103,62**
Banca Comercial	2076	1737	1846	1506	1132	980	808	743	539	325	363	333	446	443	500	514	-75,24
Banca de Inversión	103	65	54	18	17	13	13	13	19	8	8	7	7	6	5	5	-95,14
Banca Hipotecaria	22	40	41	36	11	10	8	6	3	2	2	2	2	2	1	1	-95,45
Arrendadoras Financ.	36				12	9	5	5	4	2	1	1	1	1	1	1	-97,22
Eap		305				372	431	418	104	114	89	99	100	122	131	132	-56,72***
Fondos del Merc.Mon.		51				48	91	60	8	6	6	2	2	2	2	2	-96,07***
<b>TOTAL</b>						2805	3114	3081	2964	2852	2726	2818	2852	3196	3439	3471	23,74**

Fuente: Informe Anual Estadístico. SUDEBAN. Caracas-Venezuela. 1996-2008.

Formulario SBIF-016. Gerencia General Técnica-Gerencia de Estadísticas y Publicaciones. www.sudeban.gov.ve.2003-2006.

\*Corresponde al 1er trimestre. Cálculos Propios. \*\*1998-2008. \*\*\*1994-2008.

cias, acompañando la fase con una ola de despidos. Este proceso puede indicar un reacomodo del sistema en cuanto a la distribución de las agencias a nivel nacional, el número, especialización y calificación del personal.

De hecho, en Venezuela se redujo significativamente el número de oficinas principales y sucursales a partir del reordenamiento del sistema financiero y de la aparición de la banca universal a partir de 1996. Esta reducción en una primera fase produjo una disminución considerable de la plantilla de los trabajadores y el cambio de la organización del trabajo en las oficinas bancarias o flexibilidad funcional, como consecuencia de la implementación de una mayor y mejor tecnología; con la finalidad de formar parte de la banca global y del fortalecimiento del sector. Estas nuevas tecnologías estuvieron liderizadas por la banca online y por la medición de todas las operaciones realizadas por los trabajadores con apoyo del *quickmatic*<sup>1</sup>.

#### • **Despidos del personal**

El porcentaje de despidos de los trabajadores según los empleados está por encima del 20% y así lo manifestó el 76,7% de los empleados; inclusive llegó en muchos casos a ser superior el porcentaje de despidos al 40%. Esto obedeció al proceso de adaptación a la nueva

estructura y automatización de la oficina bancaria, que posteriormente fueron reabsorbidos o reubicados en otras instituciones financieras.

#### • **Participación en los cargos por sexo**

Aun cuando no manifestaron que existe una inclinación mayor por un sexo u otro en la institución, si manifestaron que existe una tendencia en que algunos cargos estén clasificados por sexo. Por ejemplo, los hombres se ubican mayormente en el área de caja y las mujeres se encuentran en el área operativa, atención al público, promotoras de servicios, en las vicepresidencias y en las gerencias medias y altas.

#### • **Antigüedad de los trabajadores**

El personal en el Banco Mercantil posee una antigüedad promedio para enero del 2006 de 10,11 años en la región Occidente, y específicamente, en la organización del trabajo (O/T), para el personal en negocios el promedio es inferior, al ubicarse en 4,31 años; esto puede estar sujeto a que la reducción del personal fuese en esta área por la mayor calificación que requieren estos puestos. La concentración de trabajadores por antigüedad para el área de O/T es hasta 10 años con un porcentaje acumulado de 69,6%, siendo 1,8 y 9 años la antigüedad con mayor frecuencia; siendo de estos tres 1 año

1 Una máquina que expende un número de acuerdo a la operación que se efectuará en la oficina bancaria y que mide el tiempo de atención de los trabajadores bancarios, es decir su productividad. Esta máquina permite controlar todo el proceso, ya que son monitoreadas por los supervisores. Según gerentes de mercadeo de uno de los bancos fusionados es lo mejor que puede tener un banco, ya que disminuye el tiempo de atención y te permite medir cuál es la mayor demanda de servicios, además de ver la atención promedio las agencias es de 5 minutos (Irribaren, 2002:12).

el mayor porcentaje al ubicarse en 17,22%.

- **Edad promedio**

Los trabajadores manifestaron que la edad promedio antes de la fusión se encontraba en los 30 años y después de la fusión se encuentra aproximadamente entre los 20-25 años. Esta edad de los empleados disminuyó al igual que el tiempo promedio de servicios o de antigüedad de los empleados; al ubicarse antes de la fusión entre 15 y 30 años y después de la fusión es de menos de 10 años. Con esto se puede concluir que los empleados ahora son más jóvenes y con una carrera dentro de la institución de corta duración.

De la revisión de los indicadores que miden la flexibilidad numérica se destaca el despido masivo de trabajadores en la fase de las fusiones intragrupos y del número de oficinas principales, sucursales y agencias por la eliminación o desaparición de las otras instituciones financieras diferentes a la banca universal, en muchos de los casos superior al 30%. Se evidenció que la disminución de los trabajadores fue en la parte operativa y no en la de negocios; ya que este es el objetivo fundamental de la banca universal actualmente. Mientras el número de trabajadores disminuía, se incrementaban y desarrollaban los servicios conexos como cajeros automáticos, puntos de venta y la banca *online*.

Existe una clasificación de los cargos por sexo. Hay una alta inclinación por el sexo masculino en el área de caja y de las mujeres en áreas netamente operativas o gerenciales medias y altas.

La antigüedad del nuevo trabajador bancario disminuyó, especialmente en las áreas operativas. Por ser un per-

sonal altamente capacitado, le permite mantener una alta rotación laboral en la institución que le ofrezca mejores beneficios.

Como puede observarse la flexibilidad numérica fue marcada en la banca universal para el periodo analizado. Y esta a su vez conllevó a una flexibilidad funcional al realizarse cambios en la organización del trabajo en la oficina bancaria.

## 4.2. Flexibilidad funcional

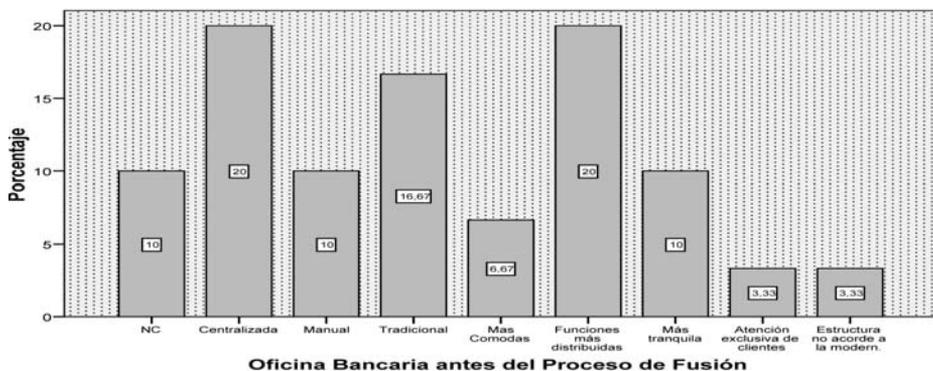
Los elementos descritos dentro de esta flexibilidad, son: las características de la oficina bancaria tradicional, jornada de trabajo, tipo de jornada laboral, tareas antes y después de la fusión, control de las operaciones realizadas y, movilidad entre puestos, oficinas y regiones.

- **Características de la oficina bancaria tradicional**

El 20% de los empleados definen la oficina bancaria antes del proceso de fusiones como centralizada, otro 20% pensaban que las funciones estaban más distribuidas, el 16,67% manifestó que era tradicional pero con mayores beneficios, un 10% expresó que eran más tranquilas con salidas del trabajo más temprano, otro 10% expresó que era manual y un 10% simplemente no contestó. Y con menores porcentajes se encontró que tenían una tención exclusiva de los clientes, una estructura no acorde a la moderna y eran más cómodas con un 16,67% en conjunto (gráfico 2).

Hay que tomar en cuenta la clasificación de los trabajadores bancarios, ya que depende de su cargo el determinar si se dieron o no cambios en la jornada de trabajo. Según los trabajadores la jornada

**Gráfico 2**  
**Jornada de trabajo**



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal, Enero-Diciembre 2006. Y Banco Occidental de Descuento Banco Universal, Febrero 2009.

da laboral sufrió cambios para un tipo de trabajador y no así para otros ya que el 50% de los encuestados piensan que no se produjeron cambios en la jornada laboral, y el otro 50% si cree que se produjeron cambios (tabla 3). Al tomar en consideración a cada grupo de empleados por cargos se obtuvieron los siguientes resultados: los que más cambios sufrieron fueron los subgerentes, coordinadores y supervisores y así lo piensa el 71,4%; y los gerentes y gerentes de negocios opinaron un 57,1%. El 70% de las promotoras piensan que no sufrió cambios su jornada de trabajo. El 53,33% de los trabajadores igualmente piensan que no hubo ningún cambio, sin embargo manifiestan que los cambios estuvieron influenciados por el entrenamiento del personal y por el horario extendido por la cola por atención de los clientes con un 13,3% respectivamente.

Se puede observar que aun cuando no se produjeron cambios en la jornada de trabajo para algunos niveles, si

hubo cambios en el ritmo o intensidad de la misma por el incremento de la cola y de las operaciones más especializadas. Esto sugirió un reacomodo de las tareas que realizaban los trabajadores.

- **Tipo de jornada laboral**

En promedio los empleados manifiestan que la jornada de trabajo tiene 8 horas diurnas, 1 hora nocturna y 1 hora de descanso. El 85,7% de los empleados tienen una jornada laboral total y no por turnos. Ésta estaría dentro de lo que establece la Ley Orgánica del Trabajo en los artículos 196, 201, 206 y 218.

- **Tareas antes y después de la fusión**

En general los empleados no tienen una visión de cuantas tareas en forma numérica realizaban antes y realizan después de la fusión; por lo que se puede deducir que siempre han tenido múltiples tareas. Pero al igual que la jornada de trabajo, los subgerentes, coordinadores y supervisores, gerentes y gerentes de negocio piensan que sus tareas si sufrieron

**Tabla 3**  
**Cambios en la jornada de trabajo**

		Se realizaron cambios en su jornada de trabajo		Total	
		Sí	No		
Cargo al que pertenece el empleado	Cajero, Cajero Principal	Recuento % cargo al que pertenece el empleado	3 50,0%	3 50,0%	6 100%
		% del total	10,0%	10,0%	20%
	Subgerente, Coordinador, Supervisor	Recuento % cargo al que pertenece el empleado	5 71,4%	2 28,6%	7 100%
		% del total	16,7%	6,7%	23,3%
	Gerente, Gerente de Negocios	Recuento % cargo al que pertenece el empleado	4 57,1%	3 42,9%	7 100%
		% del total	13,3%	10,0%	23,3%
	Promotora, Especialista de Operaciones, Ejecutivos de Negocios	Recuento % cargo al que pertenece el empleado	3 30,0%	7 70,0%	10 100%
		% del total	10,0%	23,3%	33,3%
	<b>Total</b>	Recuento % cargo al que pertenece el empleado	15 50,0%	15 50,0%	30 100%
		% del total	50,0%	50,0%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de Banesco Banco Universal y Mercantil Banco Universal. Enero-Diciembre 2006. Banco Occidental de Descuento, Banco Universal. Febrero 2009.

cambios, específicamente en los niveles gerenciales. Acorde con el nuevo objetivo de la institución financiera al requerir un trabajador bancario que sean vendedores de productos, adaptándose a las nuevas realidades del entorno.

El cambio que se puede visualizar es en la naturaleza de las tareas, ya que estuvieron influenciadas por los nuevos sistemas, como por ejemplo el *quickmatic*, la atención a los cajeros automáticos y la atención personalizada y especializada a los clientes. Y así lo manifiestan los empleados al expresar que las nuevas tareas el 29,2% son de atención al cliente, 20,8% expresaron dedicarlas a crédito y el 16,7% de las respuestas dijeron que se

dedican a la solución de problemas, el otro 33,3% engloba tareas como: ventas de productos, manejo de las oficinas, atención en la caja, contabilidad, atención de los cajeros automáticos, atención del *quickmatic* o simplemente no contestaron.

La jornada laboral extraordinaria es potestad del empleado, ya que la institución sólo le cancela una hora extra si está debidamente justificada y el resto del tiempo es establecido por el trabajador para poder tener su trabajo al día y cumplir con las metas pautadas. El trabajador bancario no se encuentra explotado, ya que el debe ajustar el tiempo de atención a los estándares de atención promedio de

la banca para así brindar un servicio eficiente y de calidad. Para ello se desarrolló toda la automatización de los procesos para disminuir el tiempo del procesamiento de las operaciones bancarias.

Ahora la organización es más plana con menos trabajadores y más funciones. Los cargos cambiaron de denominación y están dirigidos a la promoción de servicios financieros y está dividida el área operativa del área de negocios. Este cambio de cargos piensan que se produjo por la integración de ambos bancos. Inicialmente esta flexibilidad funcional tuvo consecuencias negativas por la reducción drástica de personal pero al ajustarse la plantilla a los nuevos cambios se concentró la atención del cliente. Anteriormente había una mayor denominación de cargos que han desaparecido, como por ejemplo el coordinador de la banca hipotecaria, los operadores, asistentes administrativos, chequeristas, coordinadores de auditoría, entre otros. Actualmente los cargos están más concentrados y la estructura de una oficina bancaria queda reducida al gerente, gerente de negocios, subgerente o coordinador, promotoras, especialistas de negocios o de operaciones o ejecutivos de negocio, el cajero principal y los cajeros de taquilla. Se agregó el cargo de promotor financiero, el cargo de subgerente de operaciones existía antes de la fusión; pero luego se cambió por coordinadores de área o de servicios y por supuesto después de la fusión existen más gerentes.

- **Control de las operaciones realizadas**

El control de las operaciones realizadas o tareas antes de la fusión, en par-

te era manual, otra parte era automatizada y estaba centralizado. Después de la fusión dejó de ser manual para pasar a ser netamente automatizado y centralizado, lo cual tuvo un 70% de las respuestas. Con respecto a por qué se dieron los cambios en los controles, los trabajadores expresaron que fueron básicamente para incorporar sistemas para operaciones realizadas con un 20% de las respuestas, el resto creen que fue para mejorar la toma de decisiones, minimizar las estafas, la implementación del quitckmatic y para contabilizar las metas con un 8,7% cada una. El 30% piensan que no se realizó cambios en el control y el 26,7% no contestaron.

- **Movilidad entre puestos, oficinas y regiones**

Antes y después de la fusión se produce la movilidad entre los puestos y así lo piensan el 76,7% de los trabajadores manifestándose está a todos los niveles; pero después de la fusión se acentuó y todos los niveles de los trabajadores piensan que no reciben ninguna contraprestación por aceptarla, y en algunos casos pueden recibir viáticos. Las causas para la movilidad entre puestos es el realizar vacaciones, por postulaciones a nuevos puestos y aprendizaje de los mismos.

De igual manera se produce la movilidad entre las regiones antes y después de la fusión y consideran se debe a políticas de la empresa, a medidas de seguridad, apoyo por estafas o por despidos y rotación del personal, reposo o enfermedades. Y por otras causas como vacaciones, estrategias de la gerencia y cambios de residencia.

En resumen, la flexibilidad funcional presenta las siguientes características:

1. Jornada de trabajo más intensa y medida a través de indicadores de productividad.
2. Incremento del número de tareas y de la naturaleza de las mismas, influenciadas por los nuevos sistemas como: el *quickmatic*, cajeros automáticos y la atención personalizada y especializada de los clientes.
3. Trabajadores multifuncionales y más horizontales en las tareas.
4. Cambio en la denominación de los cargos; dirigidos específicamente a la promoción de servicios financieros. Áreas perfectamente divididas en operativa y de negocios.
5. Cambio del perfil del trabajador bancario, más calificado y especializado.
6. Exigencia de un mayor nivel académico.
7. Incremento de la automatización de las oficinas que reorganiza los puestos de trabajo; respuesta más rápida a los clientes con un número menor de trabajadores.
8. Se acentuó la movilidad entre puestos, agencias y entre regiones; por el incremento de la rotación de personal, las estafas y la adaptación de los empleados a los nuevos procesos.

La flexibilidad funcional fue beneficiosa para la institución financiera en detrimento de los trabajadores al tener que

reducir la plantilla de las oficinas. Pero también tuvo que realizar inversiones importantes en tecnología en la primera fase de la fusión.

Sin duda alguna la flexibilidad funcional y la numérica se dieron en forma paralela beneficiando a las instituciones financieras.

Las funciones de los trabajadores sufrieron cambios y así lo manifiesta la gerencia, al informar los cambios en la estructura organizativa de las oficinas:

"Antes eran como más verticales, había un gerente, un subgerente, un gerente de plataforma inclusive en Interbank existía el departamento de prueba, eran más especialistas en cada área pequeña y había menos funciones, ahora somos más multifuncionales y más horizontales y menos verticales. Por ejemplo los promotores pueden realizar la prueba, abrir una cuenta, pueden vender todos los productos del banco. Estas funciones que lo hacían tres personas ahora lo puede hacer una sola. Existía verificador de firmas y este dejó de existir."<sup>2</sup>

Se destaca que existe una disminución del número de cargos y en la mayoría de los casos están divididos en las funciones de negocios y en la de atención a los clientes. Todos estos elementos vienen acompañados de un incremento de la automatización de las oficinas lo que facilita darle una respuesta más rápida a los clientes con un número menor de trabajadores.

2 Entrevista realizada al Gerente Regional de Operaciones y Tecnología de Mercantil Banco Universal. Febrero 2006.

### **4.3. Flexibilidad salarial**

En la flexibilidad salarial se estudiará: la estructura del salario, los ingresos extraordinarios o bonificaciones adicionales y los elementos para los aumentos de sueldos.

#### **• Estructura del salario**

Con la fusión se produjeron cambios en el salario y el 60% de los entrevistados así lo manifestaron. Antes de la fusión estaba clasificado en un salario base, remuneración por metas, pólizas y evaluaciones. Después de la fusión era exactamente igual lo que cambio fue el porcentaje del número de trabajadores que perciben las metas y las pólizas. También aparece la figura de salario integral. Este último está compuesto por el salario básico más las bonificaciones por metas o por productividad. Este cambio fue positivo en general ya que los trabajadores pueden percibir ingresos adicionales, pero que están condicionados al cumplimiento de las metas y al trabajo en equipo.

#### **• Ingresos extraordinarios o bonificaciones adicionales**

Se observó que antes de la fusión que le cancelaban a los empleados: horas extras, comida, transporte y otras bonificaciones. Después de la fusión no le cancelaban los tres primeros ítems y solo hacen mención de las bonificaciones extras, en más del 60% de los casos y eran cancelados a todos los niveles. Con relación a este aspecto acotaron que también la institución financiera hace uso de los premios y viajes como parte de las bonificaciones de los empleados por su puesto, lo cual no tiene incidencia salarial, ni en las prestaciones sociales. Esto estaría

representado por las bonificaciones extras que manifiestan que si se les cancelaba antes y después de la fusión. De hecho el 75% de los trabajadores manifestaron que le cancelaban este beneficio.

#### **• Elementos para los aumentos de sueldo**

Antes y después de la fusión el aumento de los salarios dependía de la evaluación, de la negociación del contrato colectivo y del desempeño. Lo que cambio fue la manera de evaluar el desempeño y el porcentaje de los aumentos que dependían del contrato colectivo y de la clasificación del salario base y de las metas. Teniendo mayor peso las evaluaciones por el desempeño de los empleados. Así lo manifiestan el 90% de los trabajadores.

Las evaluaciones son realizadas en forma totalizadora, individual y global con estándares establecidos por cargos.

El elemento fundamental en la flexibilidad salarial es la eliminación de las adiciones salariales como bonificaciones por comida, transporte y horas extras. Lo que se cancela son bonificaciones, que por lo general, son trimestrales o semestrales y dependen del rendimiento tanto personal o individual como del grupo en general. Adicionalmente se pueden enumerar los siguientes cambios:

1. Cambió la estructura del salario, al darle mayor porcentaje a la cuota variable.
2. Aparece el salario integral.
3. Eliminación de bonificaciones adicionales como: comida, transporte y otras; sustituyendo estas por premios y/o viajes en función de la productividad obtenida individual o grupal. Es-

tas últimas sin incidencias en las prestaciones sociales. Y las horas extras deben estar justificadas y autorizadas por un superior.

4. Los aumentos siempre han dependido de las evaluaciones, de la negociación colectiva y del desempeño. Lo que cambió fue la manera de evaluar el desempeño con diferentes índices y subíndices y los porcentajes de aumento; con limitaciones por parte de los supervisores en cuanto al número de trabajadores a pertenecer a cada categoría de de aumento.

#### **4.4. Flexibilización en la contratación del personal**

Los elementos descritos en esta flexibilidad serán: criterios de selección, nivel educativo, experiencia, formas de contratación, evaluación del desempeño, capacidades para los cargos medios y gerenciales y el ascenso del personal.

##### **• Criterios de selección**

Entre los diferentes elementos para la selección del personal antes de la fusión la más importante era la experiencia con un 66,7%. Después de la fusión, sigue siendo importante la experiencia con un 50% de las respuestas pero ahora también se le da importancia a otros factores como el conocimiento, las habilidades y pruebas, el nivel educativo y la presencia física.

##### **• Nivel educativo**

El nivel educativo exigido a los empleados también sufrió cambios ya que antes de la fusión se les exigía ser mínimo bachilleres con un 46,7% de las res-

puestas y técnicos superiores universitarios (TSU) con un 43,3% de las respuestas, después de la fusión el nivel mínimo exigido es TSU con un 60% de las respuestas y en su mayoría deben ser licenciados, ingenieros, economistas u otros con un 40% de las respuestas. Es decir tener un título universitario.

##### **• Experiencia**

Los trabajadores pensaban que la experiencia antes de la fusión era sumamente importante con un 90% ya que era interesante tener conocimiento de los procesos, por la confianza en el empleado, para compensar la falta de profesionalización y la cartera o conocimiento de los clientes y se consideraba que éste era un personal calificado; pero después de la fusión pierde importancia al ubicarse en un 46,7%: lo que importa es que el empleado tenga una profesión para que reciba entrenamiento y adaptarlo a las exigencias de la institución. Los empleados manifestaron que lo importante era el nivel académico, recibir entrenamientos y ser un personal calificado. El poseer una cartera de clientes y el nivel de confianza.

En cuanto a la selección del personal se visualizaron las siguientes características:

1. Selección del personal con base a las competencias y al conocimiento o nivel académico y ya no con base a la experiencia por falta de profesionalización.
2. Nivel educativo elevado, como mínimo Técnico Superior Universitario o Universitarios.
3. Disminución de la edad promedio y del tiempo de servicio.

### • **Formas de contratación**

Siempre ha existido un tipo de personal por contratación eventual con un 60% de las respuestas y outsourcing con un 76% de los encuestados, en áreas que no tienen injerencia con la actividad financiera antes y después de la fusión. Las áreas en las que se determinó la presencia de este personal antes y después de la fusión es en: limpieza (33,3%), vigilancia (26,7%), isbanca ince (20%) y en infraestructura y mantenimiento (13,3%). La gerencia especificó cuando se realizan contrataciones eventuales:

“Normalmente se hace cuando son proyectos, y las realiza una empresas de trabajo temporales (ETT) manejado por Caracas, por ejemplo, ahora están en un proceso de revisión de expedientes, se hace en puestos que no son personal de confianza del banco y no tienen responsabilidad de las transacciones bancarias, no son de negocios, ni operativos. Otro servicio o procesos es telecomunicaciones, teleprocesos; lo demás son outsourcing, por ejemplo, el servicio de panamericano, que es el transporte de valores, domesa, cámara de compensación, vigilancia, limpieza, la parte los servicios de tecnología, mantenimiento en general, aires acondicionados y remodelaciones”<sup>3</sup>.

### • **Evaluación del desempeño**

La evaluación de empleados se realiza de manera sistematizada por parte de los jefes, esta no es discutida y solo

es conocida después de realizada. Los elementos tomados en consideración son la evaluación de su desempeño, la atención a los clientes, la eficiencia y calidad y el cumplimiento de las metas.

La experiencia, el nivel académico y el conocimiento de los procesos es muy importante en los cargos medios, pero las capacidades necesarias son que sean tomadores de decisiones, la presencia física y la aplicación de exámenes psicotécnico y de habilidades. Estos elementos también son importantes para los cargos gerenciales, pero están acompañados del manejo de la cartera de clientes, el conocimiento de los procesos y los años de servicio.

#### • **Capacidades para los cargos medios y gerenciales**

Las capacidades requeridas para los cargos medios para cualquiera de los niveles son, en primer lugar, la experiencia seguida del nivel académico, el conocimiento de los procesos y los exámenes psicotécnicos y las habilidades.

#### • **Ascenso del personal**

Para ascender al personal lo prioritario es el desempeño de los empleados, el nivel académico, la experiencia, el conocimiento de los procesos y las evaluaciones.

En resumen para la contratación del personal se puede decir:

1. El criterio de selección antes de la fusión era la experiencia y después de la fusión además de la experiencia se toma en cuenta el conocimiento.

3 Entrevista realizada al Gerente Regional de Operaciones y Tecnología de Mercantil Banco Universal Febrero 2006.

2. El nivel educativo antes de la fusión era de bachiller y después de la fusión se eleva el nivel educativo a mínimo TSU y en su mayoría universitarios.
3. Antes y después de la fusión ha existido contratación de personal eventual y por outsourcing, pero en áreas que no son financieras y después de la fusión aparece una figura adicional que son las subcontratistas.
4. La evaluación del desempeño es sumamente importante después de la fusión.
5. Las capacidades tomadas en cuenta para los cargos medios y gerenciales son la experiencia, el nivel académico y el conocimiento de los procesos; al igual que para el ascenso del personal.

#### **4.5. Relación de los trabajadores y la empresa, con el sindicato**

Se determinó que en su mayoría los trabajadores piensan que el 100% de los empleados pertenecen al sindicato. Existe una plancha única apoyada por la institución y las elecciones son celebradas sin competencia. El 90% manifestó que existe una contratación colectiva, pero casi el 55% no conocen las cláusulas de ésta. Además piensan que el sindicato no juega un papel importante dentro de la institución y que en la mayoría de los casos colabora con la gerencia.

La gerencia percibe que el sindicato no tiene resistencia a las políticas de la

institución, y así lo expresa la gerente de occidente de recursos humanos del Banco Mercantil Banco Universal<sup>4</sup>:

“Pero a pesar de la existencia de este sindicato este no presentó resistencia a los cambios llevados a cabo por la institución luego de la fusión, esto lo explica que antes de ser implementadas las decisiones asumidas por la entidad estas fueron presentadas al sindicato para su conocimiento, lo que trae como beneficio que al tener el conocimiento de las medidas a aplicar se evita la institución posiciones de oposición.”

A continuación se presenta un resumen de las evidencias de las características de la flexibilidad laboral de la banca universal venezolana (cuadro 2).

### **5. Flexibilidad laboral en la banca universal venezolana antes y después del proceso de fusiones**

Adicionalmente se realiza un análisis comparativo de las diferentes dimensiones de la flexibilidad laboral en la banca universal venezolana antes y después del proceso de fusiones (cuadro 3).

En la banca universal venezolana; específicamente en Banesco Banco Universal, Banco Mercantil Banco Universal y el Banco Occidental de Descuento Banco Universal; se produjo una flexibilización de las relaciones laborales en diferentes medidas dependiendo de las dimensiones de la flexibilización, acen-

4 Entrevista realizada en Enero de 2006.

## Cuadro 2 Características de la Flexibilización en la Banca Universal Venezolana

Indicadores de flexibilidad	Características
Flexibilidad numérica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dio una reducción en una primera fase del número de sucursales y agencias; específicamente en aquellas que eran ataquiladas.</li><li>• Reducción masiva de personal o despidos colectivos o negociados, dado los procesos de fusiones y la aplicación de nuevas tecnologías.</li><li>• Inclinación por el sexo masculino en el área de caja y de las mujeres en el área operativa, atención al público, promotoras de servicios, vicepresidencias y en agencias medias; por ser más colaboradoras y menos conflictivas.</li><li>• Reducción del personal menos calificado y con mayor antigüedad.</li><li>• Disminución de los trabajadores en la banca comercial y de las otras instituciones del sistema financiero.</li><li>• Disminución de la edad promedio y del tiempo de servicio.</li></ul>
Flexibilidad funcional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jornada de trabajo más intensa y medida a través de indicadores de productividad.</li><li>• Incremento del número de tareas y de la naturaleza de las mismas, influenciadas por los nuevos sistemas como: el quick matiz, cajeros automáticos y la atención personalizada y especializada de los clientes.</li><li>• Trabajadores multifuncionales y más horizontales en las tareas.</li><li>• Cambio en la denominación de los cargos; dirigidos específicamente a la promoción de servicios financieros. Áreas perfectamente divididas en operativa y de negocios.</li><li>• Cambio del perfil del trabajador bancario, más calificado y especializado.</li><li>• Exigencia de un mayor nivel académico.</li><li>• Incremento de la automatización de las oficinas; respuesta más rápida a los clientes con un número menor de trabajadores.</li><li>• Se acentuó la movilidad entre puestos, agencias y entre regiones; por el incremento de la rotación de personal, las estafas y la adaptación de los empleados a los nuevos procesos.</li></ul>

**Cuadro 2 (Continuación)**

Indicadores de flexibilidad	Características
Flexibilidad salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambió la estructura del salario, al darle mayor porcentaje a la cuota variable.</li> <li>• Aparece el salario integral.</li> <li>• Eliminación de bonificaciones adicionales como: horas extras, comida, transporte y otras; sustituyendo estas por premios y/o viajes en función de la productividad obtenida individual o grupal. Estas últimas sin incidencias en las prestaciones sociales.</li> <li>• Los aumentos siempre han dependido de las evaluaciones, de la negociación colectiva y del desempeño. Lo que cambio fue la manera de evaluar el desempeño con diferentes índices y subíndices y los porcentajes de aumento; con limitaciones por parte de los supervisores en cuanto al número de trabajadores a pertenecer a cada categoría de aumento.</li> </ul>
Flexibilidad en la contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El criterio de selección antes de la fusión era la experiencia y después de la fusión además de la experiencia se toma en cuenta el conocimiento.</li> <li>• El nivel educativo antes de la fusión era de bachiller y después de la fusión se eleva el nivel educativo a mínimo TSU y en su mayoría universitarios.</li> <li>• La experiencia era sumamente importante antes de la fusión y después de está pierde importancia.</li> <li>• Antes y después de la fusión ha existido contratación de personal eventual y por outsourcing, pero en áreas que no son financieras y después de la fusión aparece una figura adicional que son las subcontratistas.</li> <li>• La evaluación del desempeño es sumamente importante después de la fusión.</li> <li>• Las capacidades tomadas en cuenta para los cargos medios y gerenciales son la experiencia, el nivel académico y el conocimiento de los procesos; al igual que para el ascenso del personal.</li> <li>• Pérdida del poder de negociación con las instituciones financieras y credibilidad ante los trabajadores.</li> <li>• Atomización del movimiento sindical bancario.</li> <li>• Creación de sindicatos paralelos.</li> </ul>
Relación del sindicato con la empresa y con los empleados	

Fuente: González, 2009.

**Cuadro 3**  
**Flexibilidad laboral en la banca universal venezolana antes y después del proceso de fusiones**

Variable Flexibilidad	Indicadores	Antes de la Fusión	Después de la Fusión	Cambios
Numérica	• Número de Oficinas	• Predominio de las oficinas en la Banca Comercial	• Predominio de las oficinas en la Banca Universal	Sí
	• Número de Trabajadores	• Mayor número, desagregados en diferentes instituciones	• Menor número y concentrados en menos instituciones	Sí
	• Porcentaje de Despidos del Personal	• Bajo	• Alto. Cambios en la estructura y automatización de la oficina	Sí
	• Participación Por sexos	• Inclinación por el sexo femenino	• Clasificación de algunos cargos por sexo	Sí
	• Antigüedad de los Trabajadores	• Mayor a 10 años	• Menos de 10 años	Sí
	• Edad Promedio	• 30 años o más	• 30 años o menos	Sí
	• Jornada de Trabajo	• Menos intensa, menos niveles de stress	• Jornada de trabajo más intensa para los niveles medio y gerencial. Más intensa y extendida por la realización de operaciones especializadas	Sí
	• Estructura Organizativa	• Vertical. Mayor numero de cargos y puestos	• Horizontal y más plana. Menor numero de puestos, más especializados divididos en aéreas operativas y de negocios.	Sí
	• Tareas	• Tareas Especificas. Una sola tarea	• Cambios en los niveles medios y gerenciales. Tareas diversificadas por la introducción de nuevos sistemas y servicios para ir a la banca de clientes. Multifuncional.	Sí
	• Adaptación del mercado. Mayores niveles académicos	• Control de las Operaciones Realizadas	• Manual, automatizado y Centralizado.	• Automatizado y Centralizado. Por incorporación de nuevos sistemas y tecnologías.
Funcional	• Movilidad entre Puestos, Oficinas y Geográficas.	• Permitido	• Permitido y se incrementa por la multifuncionalidad. Eliminación y creación de cargos nuevos. Cambio en la denominación de los cargos.	Sí
	• Estructura del Salario	• Salario Base	• Salario Base y Bonificaciones. Cambio en la estructura del salario por productividad.	Sí

**Cuadro 3 (Continuación)**

Variable Flexibilidad	Indicadores	Antes de la Fusión	Después de la Fusión	Cambios
Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos Extraordinarios o Bonificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cancelaban horas extras, comida, transporte y otras bonificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonificaciones extras por productividad. Eliminación de Pagos por comida por la implementación del bono de alimentación. Cancelación de transporte en caso de traslados autorizados. Solo se puede cancelar una hora extra debidamente autorizado y justificado. Son Vendedores de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de Sueldos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones del desempeño global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del desempeño individual – global con estándares clasificados por cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> </ul>
Contratación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de Selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia, Pruebas y Conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia, conocimiento, habilidades y pruebas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel Educativo</li> <li>Antigüedad o Experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachiller y TSU</li> <li>Muy importante. Conocimiento de los Procesos para compensar la falta de profesionalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TSU y universitarios</li> <li>Menos importante. Altos niveles de profesionalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> <li>Sí</li> </ul>
Relación del Sindicato con la Empresa y los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formas de Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación eventual y <i>outsourcing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación eventual, <i>outsourcing</i> y subcontratistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño</li> <li>Capacidades para los Cargos Medios y Gerenciales</li> <li>Ascenso del Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual y el elemento principal para la evaluación es el conocimiento de los procesos</li> <li>Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizada y los elementos tomados en consideración son la atención a los clientes, la eficiencia y la calidad y el cumplimiento de las metas.</li> <li>Experiencia, nivel académico, conocimiento de los procesos y los exámenes y las habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> <li>Sí</li> </ul>
Relación del Sindicato con la Empresa y los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de Negociación</li> <li>Número de Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplio poder de negociación</li> <li>Un único sindicato de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdió poder de negociación con las instituciones financieras y credibilidad ante los trabajadores.</li> <li>Atomización del movimiento sindical bancario.</li> <li>Creación de sindicatos paralelos.</li> <li>Sindicato Patronal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí</li> <li>Sí</li> </ul>

Fuente: González, 2009.

tuándose principalmente la flexibilidad numérica, la funcional, la de contratación, la salarial y la de selección de personal.

Según lo descrito, los elementos flexibilizados de las relaciones laborales de la banca universal venezolana son los siguientes:

1. Reacomodo del sistema financiero al introducirse la figura de la banca universal.
2. Incremento de la productividad o ganancias.
3. Cambios en la estructura organizativa de vertical a horizontal, con nuevos perfiles de los puestos de trabajo.
4. Redistribución y concentración de las tareas en los puestos de trabajo aumentando el trabajo indirecto.
5. Eliminación de puestos de trabajo de tareas rutinarias o trivializadas.
6. Mayores exigencias al elevar el nivel académico.
7. Incorporación de sistemas automatizados para cuantificar o medir las operaciones realizadas.
8. Mayor rotación del personal por los despidos realizados.
9. Cambio en la manera de evaluar el desempeño.
10. Exigencias de capacidades claramente definidas para los cargos medios y gerenciales.
11. Sub contratación de personal a través de las empresas de trabajo temporal para realizar trabajos específicos y que no son claves para la actividad financiera.

## 6. Conclusiones

Sin duda alguna la banca venezolana desde 1994 al igual que la banca de

todo el mundo, producto de la globalización financiera y del reacomodo del sistema financiero implementó diversas estrategias empresariales y la más importante fue la de las fusiones intra e inter grupos.

Existen evidencias que lo que se ha dado en la banca es el desarrollo de un sistema híbrido de trabajo como es el tayloriano automatizado con el predominio del llamado obrero tecnólogo. Como lo enuncia Coriat (1992), lo que se ha dado es una metamorfosis o mutaciones del trabajo. Por la incorporación de nuevas y mejores tecnologías y por las flexibilidades en el trabajo como nuevos perfiles de los puestos de trabajo bajo el modelo de competencias asumido y alimentado por la valorización sistemática de las habilidades y de las calificaciones.

Dentro de los elementos tecnológicos incluidos en la banca venezolana, uno de los más importantes es el *quickmatic* que no es más que la expresión de la medición de la productividad y control de las operaciones realizadas por cada uno de los trabajadores; lo que fue llamado por Taylor el cronometro de las operaciones realizadas. El desarrollo de nuevos canales de distribución especialmente el *home banking* o banca *on line*, los cajeros automáticos y los puntos de venta que transformaron la oficina bancaria desplazando el uso de la taquilla de atención. Y poniendo a disposición del cliente una banca las 24 horas días y una nueva forma de trabajar como el teletrabajo o *telemarketing*.

El objetivo de la banca cambió de ser una banca de clientes a una banca de productos; por lo que los trabajadores bancarios pasaron a ser vendedores de dinero.

La incorporación de las nuevas tecnologías y el cambio de objetivo de la banca requirió un nuevo trabajador bancario con nuevos perfiles y nuevos conocimientos basados en sus competencias, polivalente, con una flexibilidad funcional en cuanto al número y a la variedad de las tareas asignadas con una alta movilidad entre puestos, oficinas y regiones geográficas.

Las mayores estrategias empresariales estuvieron encaminadas a realizar grandes cambios tecnológicos en los sistemas y en la organización del trabajo en las oficinas bancarias, produciéndose grandes cambios en la cultura organizacional; que en los casos de estudios fueron netamente nacionales, pero que en otros casos fue la adaptación a la cultura de una institución foránea.

La diferencia fundamental de este sector con el resto de los sectores de la economía es la medición tan milimétrica de la productividad de los trabajadores, elemento determinante para la productividad de la empresa y que delinea la necesidad de un trabajador con características diferentes y acordes al objetivo final de la institución.

Los diferentes niveles de la flexibilidad laboral en la banca universal venezolana para el periodo estudiado tienen las siguientes características:

1. En relación con la flexibilidad numérica se produjo un despido masivo de trabajadores y una reducción del número de oficinas principales, sucursales y agencias por la eliminación o desaparición de las otras instituciones financieras diferentes a la banca universal. Los cargos están clasificados por sexo. Se incrementó la rota-

ción del personal entre los bancos y disminuyó la antigüedad trabajador bancario por ser un personal altamente capacitado, le permite mantener una alta rotación laboral en la institución que le ofrezca mejores beneficios. Es un personal joven. La flexibilidad numérica fue marcada y conllevó o se dio en forma paralela con la flexibilidad funcional al realizarse una reorganización del trabajo en las oficinas bancarias.

2. En cuanto a la flexibilidad funcional, la oficina tradicional pasó de ser centralizada y manual pero más cómoda y funcional para los trabajadores con una atención al cliente exclusiva a una oficina del futuro con diferentes servicios conexos totalmente automatizados con horarios extendidos. La estructura organizativa de las oficinas cambió al ser más horizontal y no vertical. Esta cambió notablemente. Al dividirse la oficina en una área de negocios y en un área operativa, dándole supremacía al cliente y no al trabajador. Los cambios tecnológicos fueron notables, básicamente en aquellos necesarios para la atención del cliente. La jornada de trabajo está en los parámetros de la ley, pero es más intensa y estresante. Ya que hubo cambios en el ritmo e intensidad por la concentración y redistribución de las tareas. Los trabajadores son multifuncionales por la eliminación de puestos de trabajo (especialmente de secretarías y chequeristas). Las tareas son medidas y claramente supervisadas individualmente y de forma grupal.

Existe una mayor movilidad entre puestos, entre oficinas y entre regiones. Ya que se incrementó la rotación de personal y por políticas de las instituciones.

3. En la flexibilidad salarial, lo más resaltante es la eliminación de la cancelación de otras bonificaciones o adiciones salariales como: comida, transporte, horas extras, entre otras; es decir todas las bonificaciones adicionales que no dependen de la productividad del trabajador y que tenían una alta incidencia en las prestaciones sociales. Ahora forman parte de un solo paquete (los trabajadores manifiestan que están empaquetados); este paquete está representado por el salario base y un conjunto de bonificaciones mensuales, trimestrales o semestrales; pero que dependen del cumplimiento de las metas. Ahora los trabajadores bancarios son “vendedores” de productos. Los aumentos dependen en gran parte de la medición de la productividad, pero con restricciones en cuanto a la participación por escalas de aumento que están medidas subjetivamente en mucho de los casos por los supervisores inmediatos. Cambió el porcentaje del salario base y de las bonificaciones por el cumplimiento de las metas y por la productividad.
4. Cambio la forma de seleccionar el personal, al necesitar trabajadores más preparados (nivel educativo superior) mínimo TSU y con capacidades claramente definidas para los cargos medios y gerenciales. Hubo una disminución de la antigüedad especialmente en el área de negocios.

Entre las capacidades necesarias están que fuesen proactivos y tomadores de decisiones. Cambiaron por lo tanto, los perfiles de los puestos de trabajo.

La experiencia perdió importancia después de la fusión.

Cambió la manera de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores. Se realiza en forma individual y grupal con estándares establecidos por cargos.

Los bancos siempre han sido celosos en el proceso de contratación, sin embargo existe *outsourcing*, contratación eventual y subcontratistas; a través principalmente de las ETT. Existe este personal en áreas específicas que no dependen del negocio bancario, como limpieza, vigilancia y otras actividades.

En la mayoría de las instituciones financieras no existe una jubilación adicional a la pagada por el Estado. La evaluación del desempeño se realiza en forma sistematizada bajo ciertos parámetros.

Las capacidades requeridas para los cargos medios son la experiencia, el nivel académico y el conocimiento de los procesos y para los cargos gerenciales lo primordial es el nivel académico.

Para el ascenso del personal, son tomados en cuenta los mismos elementos que las capacidades necesarias para los cargos medios y gerenciales.

5. El sindicato perdió poder de negociación con las instituciones financieras y credibilidad ante los trabajadores. Cede ante las necesidades de la gerencia y no tiene capacidad negocia-

dora al ser un sindicato de carácter patronal.

Se ha dado una atomización del movimiento sindical bancario y la creación de sindicatos paralelos oficialistas y opositores. Las negociaciones entre el sindicato, la institución financiera y los trabajadores en una primera fase de las fusiones fueron concertadas al tratar de tomar los beneficios de las instituciones participantes en la fusión. Posteriormente se dieron decisiones de manera unilateral bajo ciertos parámetros determinados por la institución financiera, como antigüedad, bajo nivel de escolaridad o educativo, el estado civil o los prestamos que mantenían los trabajadores con la institución.

## Referencias bibliográficas

- Battistini, Oswaldo y Montes Cató, Juan. (2000). "Flexibilización Laboral en argentina. Un Camino hacia la precarización y la desocupación". **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Año 5. No. 10. pp. 63-89. Universidad del Zulia.
- Bracho Yajaira C.; González, María C; Jiménez, Edinson y Ariza Martha. (2002). "Fusiones Bancarias En El Sistema Financiero Venezolano". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. VIII. No.2, Mayo-Agosto pp 300-311. Faces-Luz. SIN 1315-9518.
- Coller, Xavier. (1997) **La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo**. Centro de Investigaciones sociológicas. Siglo XXI de España editores. Primera edición. España.
- Coriat, Benjamin. (1992). **El Taller y El Robot. Ensayos sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era de la Electrónica**. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V. México. 266 pp.
- Castel, Robert. (1996). **Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat**. Paris: Éditions Fayard.
- Estrada Álvarez, Jairo. (2004) "Reestructuración capitalista y tendencias de regulación de las relaciones laborales. Tres casos de la experiencia colombiana". En <http://www.espaciocritico.com/articulos/je-a16.htm>. Fecha de consulta: 20-12-2004.
- González, María C. (2009). "Flexibilización de las Relaciones Laborales en la Banca Universal Venezolana. Periodo 1994-2008." Tesis Doctoral. Mención Publicación. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Doctorado en Ciencias Sociales. Mención Gerencia. Maracaibo. Venezuela. 229pp.
- Grasso Vechio, José. (2005<sup>a</sup>). "De La Banca de Productos a la Banca de Clientes (II)". **El Mundo**. Economía. 03/01/2005. Pág. 6. Caracas – Venezuela.
- Grasso Vechio, José. (2005<sup>b</sup>). "La Banca y la Tecnología (I)". **El Mundo**. Balance Financiero. Economía. 31/10/2005. Pág. 5. Caracas, Venezuela.
- Iribaren, Gabriela. (2002). "Largas Colas en Bancos: Dolor de Cabeza de Usuarios". **Últimas Noticias**. Miércoles 06 de Noviembre. P. 12.
- Ley Orgánica del Trabajo (LOT). Gaceta Oficial N. 5.152 de 19 de junio de 1997.
- Superintendencia de Bancos. 1998 y 2008. **Boletín Trimestral**. Caracas, Venezuela.

Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras. **Informe Anual**. 1996-2002. Caracas Venezuela.

Spyropoulos, G. (1991). **Sindicalismo y Sociedad**. Ed. Humánitas. Buenos Aires.

Urréa G., Fernando (1999). Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. **Un modelo de flexibilización bajo el terror del mercado**. ISBN 950-9231-45-2. Buenos Aires: CLACSO. Noviembre.

Villalobos, Johana (2007). "El 35% de la Población Bancarizada Utiliza los Servicios Electrónicos". En **Panorama**. 24 de Junio de 2007. Economía. Pág.9. Maracaibo. Venezuela.

**Entrevistas realizadas a:**

Gerente Regional de Operaciones y Tecnología de Mercantil Banco Universal. Febrero 2006.

Gerente Regional de Occidente de Recursos Humanos del Banco Mercantil Banco Universal. Enero 2006.