

# AUTOMATIZACIÓN DE LA BANCA CHILENA: TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y CONFLICTOS EN EL TRABAJO





**GIORGIO BOCCARDO**

Sociólogo y Profesor Asistente del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile. Sus intereses en investigación incluyen trabajo, clases y conflicto social en Chile y América Latina. Es director de la Fundación Nodo XXI. En Twitter lo encuentras como [@gboccardobosoni](https://twitter.com/gboccardobosoni).

En los últimos años asistimos a una profunda reestructuración de los servicios de intermediación financiera en Chile y el mundo. Conceptos como *plataformas digitales*, *inteligencia de negocios*, *apps telefónicas*, *banca digital* u *oficina virtual* se han vuelto recurrentes en la industria bancaria. Para los defensores del cambio tecnológico se trata de una adaptación chilena a los mercados financieros globales, mayores posibilidades de innovación y la creación de empleos más calificados; para sus detractores, implica la destrucción masiva de puestos de trabajo, menor seguridad social y mayor incertidumbre laboral. Pero más allá de la veracidad de estas proyecciones, el hecho indelible es que el trabajo bancario se está transformando a pasos agigantados.

¿Es inevitable la automatización? ¿Implica necesariamente el fin de las ocupaciones bancarias? ¿Estamos en los inicios de una banca completamente digital? ¿Qué consecuencias tiene para trabajadores y trabajadoras, y qué pueden hacer sus sindicatos?

El presente artículo explora la introducción de nuevas tecnologías en el proceso de trabajo bancario; examina las nuevas formas de control, de descalificación laboral y las resistencias que emergen ante las nuevas tecnologías; y,

finalmente, reflexiona sobre los límites y posibilidades de la automatización bancaria<sup>1</sup>.

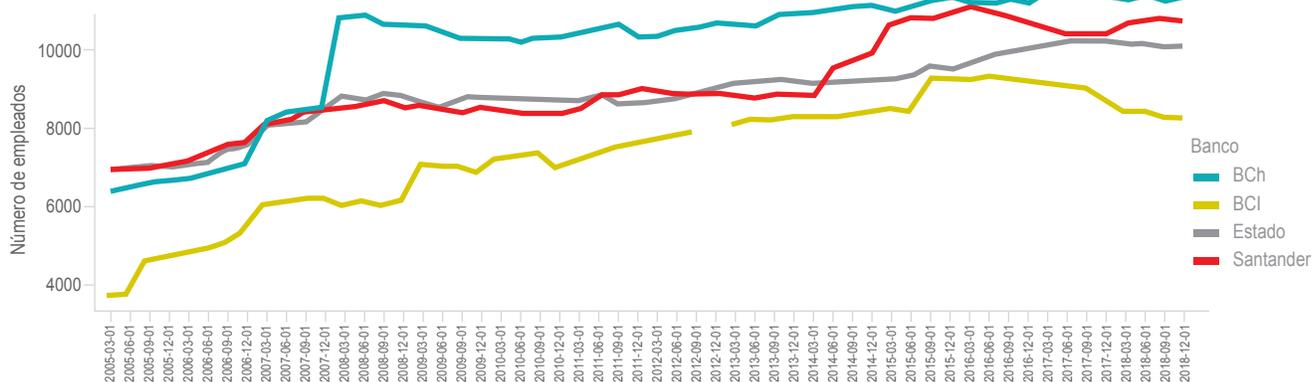
## LA BANCA CHILENA: UNA INDUSTRIA EN PERMANENTE TRANSFORMACIÓN

Históricamente, la banca ha incorporado tecnologías para organizar su proceso de trabajo, siendo pionera en relación con otros sectores productivos [Sadovska, K. & Kamola, 2017]. Los primeros antecedentes para el caso chileno se remontan a la década del sesenta del siglo XX con el arribo de computadores para gestionar centralizadamente cuentas bancarias de clientes, cobranzas de deudas, sistemas de contabilidad y estadística financiera [Mella & Parra, 1990]. A fines de los años setenta se interconectó el sistema bancario nacional y extranjero mediante la *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (SWIFT), y se introdujeron dispositivos de respuesta automatizada y centros de llamado para la atención telefónica de clientes. Durante los ochenta e inicios de los noventa se inició la automatización de las oficinas por medio de las transacciones 24/7, transferencias de fondos entre sucursales y diversos bancos, y la

introducción de cajeros automáticos. A comienzos del siglo XXI se crearon páginas web institucionales con diversos servicios en línea y se expandió la cobertura y los servicios prestados por la banca telefónica.

Todas estas transformaciones tecnológicas suprimieron ocupaciones calificadas y no calificadas, o bien, tareas específicas; no obstante, la aguda financiarización que ha experimentado nuestra sociedad en las últimas décadas, con la expansión de los créditos de consumo o la mercantilización de la educación y la salud [Moulian, 1997; Ruiz & Boccardo, 2014], han demandado sistemáticamente una mayor cantidad de trabajos bancarios en relación con aquel que quedaba obsoleto [Mauro, 2004].

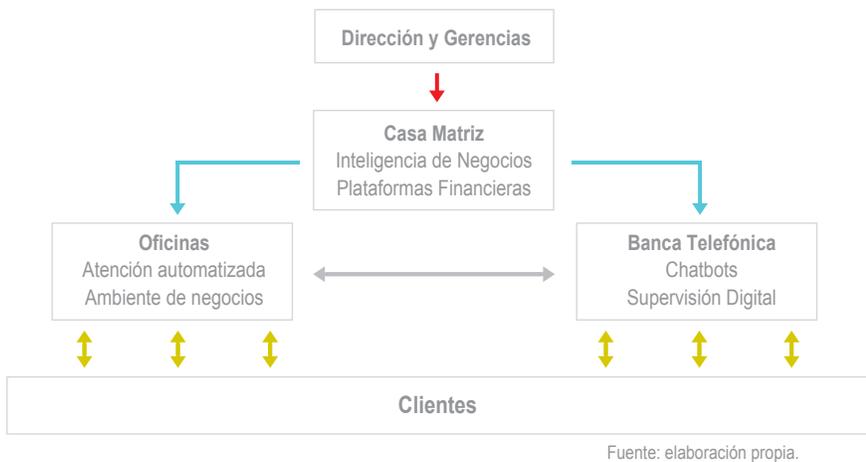
Tras la crisis económica de 2008, la industria bancaria introdujo nuevamente tecnologías para reorganizar su proceso de trabajo y, con ello, aumentar la intensidad de éste. Por medio de la extracción y explotación de grandes volúmenes de datos de clientes, así como una mayor informatización de procesos administrativos, de oficinas físicas y de la banca telefónica, se comenzó a articular un entramado bancario orientado cada vez más a la producción de servicios financieros ajustados a necesidades específicas de sus clientes.



Fuente: elaboración propia con base SBIF.

**Figura 1.** Empleados bancarios, cuatro mayores bancos (2005 - 2018)<sup>2</sup>.

1. Los resultados que acá se presentan se basan en un análisis de tendencias del mercado de trabajo de servicios de intermediación bancario (1988-2017) a partir de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE); la revisión y análisis de documentos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF); 36 entrevistas en profundidad a trabajadores, supervisores y dirigentes sindicales –según género y experiencia– en un gran banco chileno; y ocho años de trabajo etnográfico con un sindicato bancario. Esta investigación es financiada por la Beca de Doctorado Nacional (CONICYT) N° 21161233.  
 2. Para diciembre de 2012 el BCI presentaba errores en el número de empleados reportados por lo que se eliminó el dato para dicho periodo. Se considera como empleados al personal contratado directamente en las Casas Matrices, Sucursales, Cajas Auxiliares y Oficinas de Apoyo.



**Figura 2.** Organización del proceso de trabajo bancario y automatización.

En ese sentido, la automatización del trabajo bancario así como la “destrucción creativa” de ocupaciones han sido una constante en los servicios de intermediación financiera [Frías, 1990]. Entonces, ¿qué sería lo novedoso de esta última oleada de automatizaciones? Y, ¿quiénes y cómo están siendo afectados por estas transformaciones?

Desde el 2015 diversos indicadores muestran una reducción absoluta de la fuerza de trabajo bancaria. Es decir, la tasa de destrucción es mayor a la creación de nuevas ocupaciones. Sin embargo, a diferencia de 1997 o 2008, este cambio no puede asociarse directamente a una crisis económica.

La **Figura 1** muestra que en los últimos años los cuatro mayores bancos detuvieron o disminuyeron el peso de su fuerza de trabajo en términos absolutos. En particular, el Banco de Crédito e Inversiones (BCI) fue el primero en introducir nuevas tecnologías de manera intensiva, pero su principal competencia, el Banco de Chile (BCH) y el Santander han replicado esta fórmula, sobre todo ahora que inician proyectos de automatización de sus oficinas. En tanto, el Banco Estado mantiene un comportamiento más próximo al del resto del empleo público aunque en el último año también comenzó a replicar esta tendencia. A nivel agregado, en el periodo 2017-2018 se perdieron 807 empleos directamente vinculados a instituciones financieras (SBIF) lo

que puede resultar indicativo de una tendencia mayor del mercado de trabajo bancario.

Reducir los cambios en la industria bancaria a la automatización no permite entender el problema en su total complejidad. Primero, porque sus rasgos más característicos resultan de una combinación de nuevas tecnologías, con dinámicas de flexibilidad organizacional y una creciente feminización de las ocupaciones, pero también de una activa participación de sus organizaciones sindicales [Mauro, 2004; Narbona, 2012; Riquelme, 2013]. Segundo, porque la evidencia reciente indica que las nuevas tecnologías están eliminando una proporción acotada de ocupaciones y/o tareas, en paralelo a un aumento de la descalificación laboral y un mayor control sobre los que sí se mantienen empleados en la industria bancaria.

## EL PROCESO DE TRABAJO BANCARIO: AUTOMATIZACIÓN, NUEVAS FORMAS DE CONTROL Y DE RESISTENCIA

La banca siempre ha tenido como principal objetivo la obtención de rentas mediante la prestación de servicios de intermediación financiera. A través del uso intensivo de sus principales activos, a saber, el dinero y la

información, se ha organizado un complejo proceso de trabajo que busca convertirlos en productos bancarios tales como custodia de dinero, entrega de créditos, seguros y asesorías financieras de todo tipo [Frías, 1990]. Para ello, la dirección y las gerencias tienen que articular tres procesos diferentes que sostienen la “producción bancaria”: la casa matriz y oficinas administrativas, las sucursales físicas u oficinas, y la banca telefónica (ver **Figura 2**). Sin embargo, los tres procesos tienen un denominador común: orientar su labor a la producción y reproducción de la confianza de los clientes con la institución bancaria.

En la casa matriz y las oficinas administrativas se desenvuelven trabajos calificados y semicalificados como directores, gerentes de divisiones, supervisores de procesos internos, programadores, analistas de datos, diseñadores de productos y personal administrativo. Su propósito general es administrar y reproducir la confianza de los clientes institucionales y mercados financieros, recolectar y explotar datos de clientes particulares, diseñar productos y servicios financieros, y asegurar los sistemas de contraloría interna. No obstante, en los últimos años, la creación de unidades de inteligencia de negocios han transformado radicalmente el negocio financiero. Precisamente, la nueva banca se orienta a extraer mediante plataformas digitales y explotar con inteligencia artificial datos de clientes actuales y futuros. Estas unidades elaboran conocimiento sobre su comportamiento hasta comprender mejor sus necesidades que los propios ejecutivos comerciales. También se crean herramientas de hipersegmentación de mercado para asesorías financieras a clientes institucionales y grandes patrimonios familiares. Estas nuevas unidades reemplazan paulatinamente ocupaciones calificadas como programadores y analistas de datos, por otras similares cuyas habilidades se ajustan mejor al nuevo proceso productivo. De tal forma, los nuevos servicios financieros “contienen” cada vez más valor a partir de trabajo humano combinado con tecnologías, y no tanto, por la potencial renta que generan.

En las oficinas bancarias se emplean trabajadores semicalificados, mayoritariamente mu-



jeros, como ejecutivos comerciales, cajeros, personal dedicado a la atención de público y guardias de seguridad. Su propósito fundamental es producir y reproducir relaciones de confianza cara a cara entre los clientes con la institución bancaria, administrar carteras de clientes, vender y asistir necesidades del público general, y acompañar con asesoría financiera a clientes particulares y empresas de distintos tamaños. En los últimos años, las oficinas han experimentado importantes procesos de automatización, o bien, se les están dando nuevos usos. Las nuevas sucursales reducen ocupaciones como cajeros y atención a clientes —ahora, automáticos—, controladores de procesos internos —software— y ejecutivos dedicados a operaciones financieras simples —páginas web o apps telefónicas—. En particular, los ejecutivos comerciales pierden autonomía y poder en relación con el manejo de clientes ya que las nuevas unidades de inteligencia de negocios les entregan listados de potenciales consumidores con sus características específicas. En otros casos, la sucursal bancaria se torna un espacio en que pequeños y medianos emprendedores encuentran una “oficina” —Work Cafés—, reciben una evaluación, asesoría financiera y financiamiento para sus proyectos —el ejecutivo se transforma en consejero comercial— o les da acceso a redes de negocios.

La **Figura 3** muestra una reducción del número de sucursales de los tres principales bancos privados desde 2013. De hecho, solo en el

periodo 2017-2018 se perdieron 87 oficinas bancarias directamente vinculadas a instituciones financieras (SBIF). De momento, son cambios graduales que aún no decantan en un proceso masivo de informatización pero que marcan una tendencia relevante que, sumada al cambio cualitativo, están transformando las tradicionales oficinas en espacios de encuentro para emprendedores de todo tipo.

La banca telefónica atiende clientes, contiene reclamos, y presta servicios de cobranza y venta de productos, y se desempeñan trabajadores de baja calificación que son mayoritariamente mujeres. En los últimos años, la banca telefónica ha introducido dispositivos de respuesta automatizados —chatbots— y fortalecido mecanismos de autoatención vía plataformas digitales como forma de reducir su tamaño y costo [Jacobs et al, 2017]. En otros casos, se han sofisticado los mecanismos de control automatizados desde los tradicionales controladores de tráfico y pantallas digitales —que mediante colores manejan el ritmo de trabajo— hasta software que con inteligencia artificial dirigen en tiempo real las tonalidades y emociones utilizadas por las ejecutivas con los clientes. Una suerte de “control algorítmico” [Wood et al, 2019] que está reemplazando la supervisión humana directa en algunos procesos bancarios.

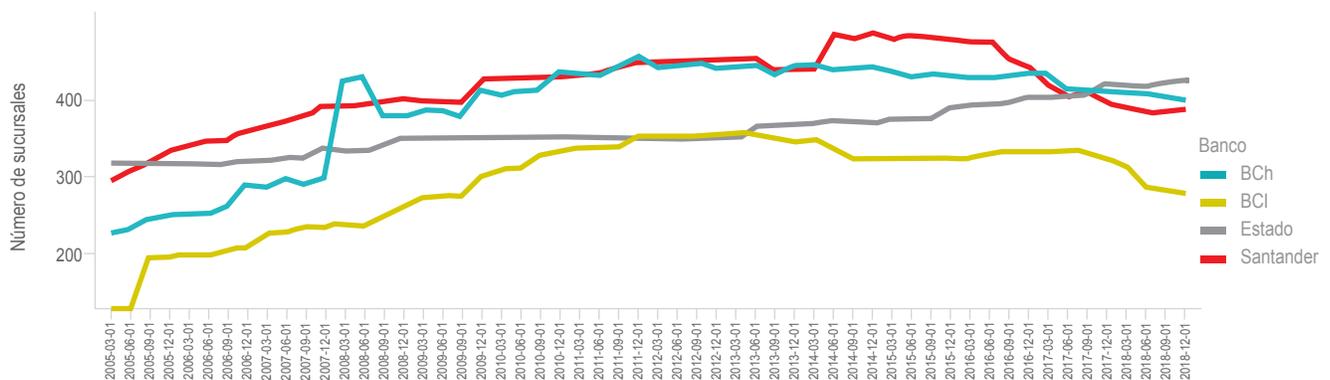
En suma, la introducción de nuevas tecnologías en el proceso de trabajo bancario ha desarrollado en paralelo dos dinámicas de reorgani-

zación productiva: por un lado, procesos de descalificación y mayor control que están aumentando la intensidad del trabajo y, por otro, el reemplazo directo de ocupaciones. Éstos han sido resistidos de diversas formas según el proceso de trabajo en que se encuentren: en la casa matriz y oficinas se registran mayores resistencias individuales —sobre todo de trabajadores calificados— o reclamos a las jefaturas directas; en las oficinas bancarias, se producen resistencias a la mayor intensidad de trabajo, al cambio de reglas burocráticas y a la creciente flexibilidad salarial, lo cual se ha traducido en un aumento de la sindicalización; finalmente, en la banca telefónica se observan conflictos por la intensidad del trabajo y el mayor control técnico de éste, lo cual también ha significado aumentos en la sindicalización y presiones por mejoras en las condiciones de trabajo.

## ESCENARIOS POSIBLES ANTE LA TRANSFORMACIÓN BANCARIA

La automatización no es un proceso lineal ni inevitable. De momento, nada indica que la utopía —o distopía, dependiendo desde donde se observe— de una banca sin fuerza de trabajo humana esté a la vuelta de la esquina.

Cuatro son las principales limitaciones a una automatización mayor: primero, los costos ope-



Fuente: elaboración propia con base SBIF

**Figura 3.** Oficinas, cuatro mayores bancos (2005 – 2018)<sup>3</sup>.

3. Se consideran como oficinas las Casas Matrices, Sucursales, Cajas Auxiliares y Oficinas de Apoyo.

racionales que implica su introducción intensiva a nivel organizacional y productivos, y el relativo bajo costo de la fuerza de trabajo femenina que allí se emplea; segundo, por disposiciones legales que regulan a la industria bancaria como, por ejemplo, la obligatoriedad de tener guardias; tercero, la resistencia de algunas de sus organizaciones sindicales; finalmente, por el fundamento que sostiene toda la industria bancaria, a saber, la reproducción de las relaciones de confianza entre la institución y sus clientes.

De hecho, uno de los principales límites para seguir profundizando este proceso son la automatización de tareas y ocupaciones relacionadas directamente con la interacción humana. En particular, aquellas ocupaciones bancarias orientadas a producir confianza entre los clientes y la institución. En algunos casos, debido a limitaciones generacionales de los clientes,

por las preocupaciones relacionadas con la seguridad de las transacciones o por el mal funcionamiento de las recientes aplicaciones virtuales [Sathye, 1999]. De todas formas, la evidencia indica que es una cuestión de tiempo para que solo las grandes empresas y patrimonios familiares tengan reservada una atención totalmente humana, en tanto, para el resto de los clientes el acceso a una interacción cara a cara se va a estratificar según la relevancia que tengan éstos para el banco.

Pese a las distopías que prefiguran un mundo sin trabajo, el escenario más probable es el reemplazo de viejas por nuevas ocupaciones, y una mayor intensidad con base en el control algorítmico. Sin embargo, de momento, la fuerza sindical ha dificultado procesos de automatización acelerados, lo que todavía abre espacios para que sus organizaciones lideren una agenda que enfrente la mayor intensidad del trabajo,

promueva la recalificación laboral o el establecimiento de compensaciones para quienes se verán afectados por el paro tecnológico.

En definitiva, el resultado de la automatización no es un proceso inevitable o determinado *a priori*. Que sea positivo o negativo para trabajadores y trabajadoras dependerá principalmente de sus organizaciones sindicales. Entonces, más que oponerse a las nuevas tecnologías, el problema fundamental es cuestionar el uso concreto que actualmente se les da en la producción: aumentar la intensidad y el control de la fuerza de trabajo. No obstante, son relaciones de poder específicas las que impiden hacer de estas nuevas tecnologías una poderosa herramienta de organización, mayor autonomía y de creación de bienestar. Es el momento de tomar la iniciativa. ■

## REFERENCIAS

- [Frías, P., 1990] *El trabajo bancario: liberalización, modernización y lucha por la democracia*. Santiago, Chile: Programa de Economía del Trabajo.
- [Jacobs, I. et al, 2017] The top 10 Chatbots for enterprise customer service. *Forrester Report*.
- [Mauro, A., 2004] *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorrido de las mujeres*. Santiago, Chile: CEPAL.
- [Mella, O. & Parra, M., 1990] Condiciones de trabajo en el sector bancario chileno. En Frías, P. (1990). *El trabajo bancario: liberalización, modernización y lucha por la democracia*. Santiago, Chile: Programa de Economía del Trabajo.
- [Moulian, T., 1997] Chile actual: anatomía de un mito. Santiago: Lom-ARCIS.
- [Narbona, K., 2012] *La producción de compromiso en la empresa flexible. Significados que los trabajadores dan al compromiso subjetivo con el trabajo, ante las nuevas técnicas de gestión de recursos humanos. Estudio de caso de un banco multinacional en Santiago de Chile* (Tesis). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- [Riquelme, V., 2013] *Actuaciones y políticas de género en empresas del sector bancario. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.
- [Ruiz, C., & Boccardo, G., 2014] Los chilenos bajo el neoliberalismo. Clases y conflicto social. *Santiago: El Desconcierto*.
- [Sadovska, K. & Kamola, L., 2017] Change management in operations in banking sector during 4th industrial revolution. *Contemporary Challenges in Management and Economics*, 43.
- [Sathye, M., 1999] Adoption of Internet banking by Australian consumers: an empirical investigation. *International Journal of bank marketing*, 17(7), 324-334.
- [Wood, A. et al, 2019] Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.