

**VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El Trabajo en el Siglo  
XXI. Cambios, impactos y perspectivas.**

**Grupo de Trabajo.**

**GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo**

**Reestructuración productiva y modelo de relaciones laborales en instituciones  
financieras (Bancos) El estudio de caso: Banamex/CITI México.**

**Maestro. José Leonardo Rocha Nuñez.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

El trabajo es un análisis del proceso de reestructuración productiva y la modificación de las relaciones laborales que sufrió Banamex<sup>1</sup> a partir del proceso de fusión con el gigante financiero Citigroup, y establecer si esta fusión repercutió en la configuración socio técnica de los procesos productivos dentro de un marco de liberalización de mercados y del sistema financiero, como un reflejo del sistema neoliberal hacia los mercados financieros. El análisis aborda cuatro etapas de transformación de Banamex haciendo énfasis en el proceso de fusión y la búsqueda de una Convergencia/Divergencia hacia un modelo de reestructuración productiva influenciado por las políticas de la multinacional Citigroup<sup>2</sup>, generando un marco comparativo entre la configuración socio técnica de Banamex antes de la fusión y posterior a la misma con Citigroup.

---

<sup>1</sup> El Banco Nacional de México S. A. fundado en 1884. Banamex se convirtió en un pilar en el sistema financiero Mexicano desde su creación, el Banco manejaba entonces en exclusiva las operaciones de deuda pública interna y externa, las operaciones bancarias relacionadas con los contratos con el ejecutivo, las transacciones ordinarias de cambio y los cobros y pagos en el extranjero es decir el banco se consolida con el apoyo del estado.

<sup>2</sup> Citigroup Inc. empresa multinacional Estadounidense de servicios financieros se formó a partir de una de las mayores fusiones del mundo, mediante la combinación del gigante bancario Citicorp y Travelers Group.

### **Objeto de la investigación.**

El objeto de la investigación es determinar cual es modelo de relaciones laborales y sindicales que se estableció posterior al proceso de fusión entre grupo financiero Banamex y Citigroup en el año 2001 y establecer si esto repercutió en la configuración socio técnica de los procesos y si se llevo a cabo una restructuración productiva y en que consistió, es decir, si esta se encamino a una convergencia o divergencia del modelo de servicios producidos y establecido por Citibank.

### **Objetivo del estudio.**

Nuestro objetivo es determinar:

Como el proceso de fusión impacto en las configuraciones socio técnicas de la producción: es decir tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales y perfil de la fuerza de trabajo. Y por lo tanto nos interesa establecer si se puede hablar de un único modelo productivo de servicios en el sistema financiero y existió una convergencia o divergencia frente a como operaba Banamex México (en su configuración socio técnica del trabajo) en su modelo, llamémosle tradicional, frente al modelo con el que opera la trasnacional Citibank en otras partes de mundo.

Reconocer si la restructuración en el ámbito tecnológico (impulsada por la competencia) fue trasladada desde el corporativo y conocer como impacto a las áreas operativas de los bancos, no solo en cuanto a los procesos de los trabajadores, sino también en su interacción con el cliente sabiendo que hay un rango de acción y que estos cambios no determinan del todo y que juegan tanto la cultura nacional, cultura laboral y cultura gerencial.

Si existe la posibilidad de transferir un modelo de restructuración productiva y/o de relaciones laborales-sindicales, y cual podría ser el sistema de relaciones laborales que operan en una empresa trasnacional como Citibank y en que se convierte este sistema en un ambiente diferente.

Indagar como resignificaron los gerentes y los trabajadores estos cambios, si hubo choques culturales, que códigos se conservaron, cuales son nuevos y si se llegó a generar una nueva cultura, y que elementos intervinieron en la implementación de dichas estrategias laborales y sindicales.

Saber la forma de operar del banco Banamex México antes y después de su proceso de fusión; en cuanto a su sistema de relaciones laborales.

### **Metodología aplicada.**

La metodología aplicada es la metodología reconstructiva propuesta por De la Garza (2003), es un gran apoyo al poder integrar articulaciones entre conceptos de la teoría, conjeturas empíricas y las referencias de tal manera que éstas no se han del todo lógicas, y se puedan formular discordancias de manera objetiva o subjetiva.

A partir de esta perspectiva metodológica dilucidamos cada una de las relaciones laborales y sindicales que se llevan a cabo es decir rastrear que perspectivas del ámbito de la organización. Por lo que reconstruimos el proceso de fusión en Banamex Citibank desde el modelo productivo, configuración socio técnica, relaciones laborales, sindicales, culturas y poder y como se generaron los cambios en los procesos productivos hasta hoy. Este proceso de reconstrucción lo realizamos teniendo en cuenta las disputas y pugnas entre los integrantes de la organización. Así como las estructuras normativas que los presionan y como ellos mismos rehacen los procesos adaptándolos y readaptándolos. Reconocimos las modificaciones en la configuración socio técnica a partir de la implementación de nuevos procesos traídos por la fusión y si se llevo a cabo una reestructuración productiva que conduzca a un proceso de de convergencia productiva indicada por la matriz Citibank.

### **Resultados.**

Observamos de forma empírica como la relaciones laborales y sindicales generan una configuración, primero entre Banamex y Citibank y después entre Banamex/Citibank y las empresas externas que proveen servicios al Banco. La convergencia hacia un modelo Taylorista-Fordista se va definiendo conforme a las singularidades estructurales que el Estado impone y por lo tanto no es posible hablar de un proceso de negociación entre actores, ya que la nulidad del Sindicato no provee lugar para pensar en arreglos en pro del trabajador. Lo cual nos llevo a observar la diversidad de alternativas posibles de relaciones laborales que se dan dentro de una institución como Banamex/Citibank en donde se combinan diversos factores. Es así que, confirmamos la existencia de ciertas estructuras que presionan en el momento de la implementación de modelos de relaciones laborales, pero también que estas estructuras atraviesan por una interpretación por parte de la gerencia y de los propios trabajadores, debido a diversos

elementos de su percepción, como su cultura, su razonamiento diario, su experiencia y sus sentimientos de valor. Esta relación entre los diversos elementos de la estructura social interactúan de manera activa en el hacer social pero también le da la oportunidad de deconstruir y reconstruir, es decir transformar a las estructuras. A lo largo de esta investigación empírica reconstruimos el proceso de transformación del Banco a lo largo de su historia pero fundamentalmente en el proceso de fusión que ha marcado a la banca mexicana. Notamos como las presiones externas influyen en la implementación de procesos de relaciones laborales; elementos como la competencia en el mercado, en los términos de servicio y calidad en el mismo; el uso incremental de la tecnología durante el servicio; la dependencia y concentración de proveedores para la mano de obra, así como la marcada incidencia de las políticas económicas del Estado Mexicano. Encontramos la importancia del cliente como elemento de una configuración estratégica desde los años 80's y es este elemento (si queremos verlo como parte de un sistema estructuralista) el que tiene la posibilidad para presionar al Banco para tomar decisiones.

Banamex/Citibank se ha dispuesto la contratación de mano de obra a través del outsourcing poco capacitada y con programas de capacitación que generan ceguera de taller y que limitan la asociación sindical. Tenemos evidencia de la intrascendencia del sindicato, al igual que con la gerencia, hay una permanente sensación de descuido hacia los recursos humanos y la inocua preocupación del mismo para verificar las condiciones de trabajo del empleado, pero tampoco hay una búsqueda del empleado para buscar una asociación que lo proteja. Con respecto a las relaciones laborales parecen ser equitativas para los trabajadores (en un primer momento) y con la posibilidad de pertenecer a una institución con el prestigio que un Banco ostenta, una percepción de crecimiento y el sueño de que la educación no es un simple requisito dentro del estatus de la sociedad y por supuesto una pérdida de tiempo. Si bien la inversión tecnológica a partir del año 2006 ha sido frecuente, Banamex ha tenido serias dificultades antes y después de la fusión en el ámbito tecnológico, debido a que el proceso de absorción no fue lo esperado, es decir, no es una fusión en la cual el Banco extranjero toma las operaciones del Banco nacional, sino que, se realiza de manera inversa, esto debido a la magnitud del Banco local y si bien la parte del hardware ha ido creciendo, la tecnología de software sigue siendo mediocre y a esto le sumamos las condiciones de compadrazgo, veremos serias limitantes para la mejora del proceso productivo de servicios. La inversión en la base tecnológica ha sido modificada mediante estrategias y estructuras

externas e internas que han fijado el objetivo de comprar y mantener de manera externa la generación de nueva tecnología.

Durante esta investigación constatamos que la imagen de Director General del Banco como sujeto social se intercala de manera evidente con la parte empresarial y la familiar se ha ido desvaneciendo hasta casi desaparecer y ha sido sustituida por la imagen del la Alta Gerencia, la cual se ha enfocado a enfrentar y satisfacer las condiciones estructurales exigidas por un compromiso global. Constatamos una disminución en el esquema de prestaciones, es decir, una disminución en el servicio medico privado en esquemas de vacaciones entre otros, etc. Pero el sistema de contratos temporales ya era utilizado en etapas anteriores. A largo del proceso de restructuración laboral los métodos de medición se fueron perfeccionando, pero hay una clara diferenciación, entre la manera en que se da atención al cliente en el servicio telefónico contra el proceso de la ventanilla corporativa o sucursal. Hay también omisiones en el pago de horas extra o guardias, como parte de las obligaciones del patrón hacia el trabajador, obligaciones que se reflejan en el reglamento interno de trabajo. Dentro del proceso productivo se confirman, las deficiencias con los procesos de capacitación, así como manuales de trabajo específicos de los procesos a seguir durante el proceso de trabajo, éste puede verse como una flexibilización del trabajador de tal manera que puedan operar en varias funciones. El modelo productivo de servicio podría asemejarse al concepto de hibridación ya que contiene diferentes elementos productivos durante el proceso laboral, pero, esta posible hibridación de modelos productivos solo se refleja en Banamex antes de la reprivatización en la cual los elementos del modelo Taylorista son más evidentes. Durante el proceso de fusión la discriminación no solo se dio por parte de los ejecutivos de Citibank, sino también por parte de los propios clientes de Citibank, situación que nos permite observar la influencia del cliente dentro de la actitud del empleado bancario, de tal manera que el cliente es un factor más en el momento de brindar el servicio, pero los actos discriminatorios del cliente pueden ser reinvertida hacia el propio cliente, es decir, los trabajadores pueden generar actos de venganza hacia el cliente. El hecho de que hubiese cierta discriminación por parte de los empleados de Citibank hacia los empleados de Banamex, ha generado un patrón de conducta que se esta repitiendo, pero ahora son los empleados de Banamex quienes discriminan a los empleados contratados por las compañías externas. La configuración sociotécnica que se pudo observar durante los servicios proporcionados por Banamex/Citibank nos

permite identificar, combinaciones de modelos Tayloristas-Fordistas-Toyoristas que se ajustan y combinan dependiendo de las tareas a realizar y en busca de resultados positivos de los procesos de trabajo. La organización de trabajo la podemos clasificar como Taylorizada, debido a que, se realiza una repetición de procesos básicos donde se incorpora la flexibilidad del cajero y de los ejecutivos de ventanilla corporativa, este modelo, es muy evidente cuando se realiza una venta de algún servicio directamente en la ventanilla de servicio. En cuanto a la productividad, esta ya era una tarea que se venia aplicando por la organización en la etapa posterior a la nacionalización. Ciertos procesos y tareas del proceso diario de trabajo tienen elementos del modelo Taylorista así como algunos Toyotistas, las prácticas de control son diferenciadas y son combinadas en busca de una mejora en el proceso de servicio al cliente. Banamex/Citibank ha retomado del Taylorismo o Fordismo parte de su configuración sociotecnica con la formación de los gerentes que están obligados a adoptar y readaptar constantemente las variables (control, intensificación, calidad, compensación, etc.) para generar resultados. La participación de los empleados en el proceso de decisiones del Banco sigue siendo limitado ya que hay poca delegación de decisiones importantes y el poder se concentra y prevalece en los Altos directivos, manteniéndose el marco de decisiones en sentido vertical. Los empleados solo pueden participar en decisiones concernientes al mejoramiento del proceso diario, la captación de nuevos clientes y el eficientar la capacitación, pero nunca en función a la mejora de las condiciones de trabajo. El tema del outsourcing se ha convertido un en elemento central a este nivel de la estructura inclusive al área directiva, ya que al parecer se ha convertido en una estrategia a nivel nacional y ha generado una percepción sobre si el outsourcing es mas que una estrategia de ahorro en los costos, de tal manera que se ha generado una percepción ante los trabajadores y pueda ser parte de un sistema de evasión de impuestos. Con los cambios realizado por Citibank al posicionarse como una empresa arrendadora de servicios, las condiciones de cultura entre los empleados se ha modificado de manera significativa, situaciones de resistencia por parte de empleados externos han generado servicios más deficientes y un alejamiento de la posible política nacionalista de los años 80,s. El choque entre dos maneras de administrar, las condiciones de trabajo y las condiciones culturales tan diferentes entre ambos Bancos trajo consigo problemas de adaptación. A pesar incorporación de la figura del cliente como parte del proceso productivo, su influencia no ha sido suficiente para mejorar del servicio debido a las relaciones de compadrazgo entre los directivos. Pero es necesario

determinar que la convergencia o divergencia no fue generada a partir de la fusión, ya que estos cambios ya eran buscados por los directores de la etapa anterior. Por ultimo es importante recalcar que el enfoque teórico-metodológico ha permitido en esta investigación poder combinar y mostrar diferentes aspectos de las relaciones laborales en Banamex/Citibank conectando elementos como la cultura nacional, la cultura empresarial las presiones estructurales interna y externas, elementos que se conjugan dentro de un proceso de acoplamiento de dos grandes empresas.

### **Bibliografía.**

- Berdola Luis, Porcile Gabriel Integración asimétrica y convergencia económica en las Américas 2002 Universidad nacional de Colombia 384
- Castillo, Juan J y Carlos Prieto. (1990) Condiciones de Trabajo. Un Enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo. España: Siglo XXI, Cap 1.
- Celis Ospina, Juan Carlos Reestructuración productiva y relaciones laborales en la banca colombiana 2008 1ra edición Universidad Autónoma de Querétaro 301
- Daniel Gutierrez Castorena, Marcela Hernández Romo, Ramiro Alemán López Nuevas estrategias de modernización empresarial 1999 1ra edición Universidad Autónoma de Aguascalientes 388
- De la Garza (2008) Hacia un concepto ampliado de trabajo de control, de regulación y de construcción social de la ocupación, en proceso de edición
- De la Garza Enrique (2000) "El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX." En: De la Garza (comp.). (2000) Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. FCE, México, 2000
- De la Garza Enrique (2007) Los limites de la reestructuración productiva en México"
- De la Garza, Enrique La formación Socioeconomica liberal 2002 México Plza y Valdez 234
- De la Garza, Enrique Neoliberalismo y Estado 1994 Asa C. Laurell Estado y Políticas Sociales en el Neoliberalismo Uam.X México
- De la Garza, Enrique Hacia un concepto ampliado del trabajo. Del concepto clásico al no clásico. 2010 1ra edición Antropos 157
- Della Giusta Marina, (2001) Redes sociales y la creación del capital social en Trabajo, Año 2, No. 4, enero julio, segunda época

- Hernández Romo Marcela (2006) Perspectiva Sociológica de los actores empresariales en Tratado Latinoamericano de Sociología (Coord.) De la Garza Enrique. Barcelona/México, Ed. Anthropos/ UAMI
- Hernández, R. Marcela A (2007) “Balance de los estudios de cultura empresarial en México en Basave J y Hernández M (Coords) Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional, México, PyV,UAM, IIE, UNAM
- Banco Nacional de México Memoria 1882-1988 producciones impresas SA de CV
- Banco Nacional de México: Su historia 1884-2004 Primera Edición 2004 DR Banco Nacional de México Integrante del Grupo Financiero Banamex
- Banamex Reportes\_Anuales\_1981-1992
- Banamex Reportes\_Anuales\_1992-1998
- Banamex Reporte\_Anual\_2010
- Consulta en línea
- <http://www.banxico.org.mx/>
- [http://www.banamex.com/es/conoce\\_banamex/quienes\\_somos/grupo\\_financiero\\_banamex.htm](http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/grupo_financiero_banamex.htm)