

El trabajo bancario y el impacto de la digitalización financiera en la estructura laboral de los bancos privados en la Argentina

Banking Labour and the Impact of Financial Digitalization on the Labor Structure of Private Banks in Argentina

Estefanía Belén González Guardia

Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín, Argentina

estefi2805@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4622-0271>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Fecha de recepción: 3 de octubre de 2024. **Fecha de aprobación:** 2 de mayo del 2025.

<https://doi.org/10.15446/cp.v20n39.116872>

Cómo citar este artículo:

APA: González Guardia, E. (2025). El trabajo bancario y el impacto de la digitalización financiera en la estructura laboral de los bancos privados en la Argentina. *Ciencia Política*, 20(39), 113-144. <https://doi.org/10.15446/cp.v20n39.116872>

MLA: González Guardia, E. "El trabajo bancario y el impacto de la digitalización financiera en la estructura laboral de los bancos privados en la Argentina". *Ciencia Política*, 20.39 (2025): 113-144. <https://doi.org/10.15446/cp.v20n39.116872>



Este artículo está publicado en acceso abierto bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 Colombia.

Resumen

Las transformaciones del capitalismo a la luz de los cambios sociales y tecnológicos, a partir de los años 70, han reconfigurado el funcionamiento del capitalismo industrial a un “capitalismo cognitivo” (Vercellone, 2011), como también a una “financiarización de la vida económica” (Arceo, 2011; Schorr, 2018) y una “acumulación por desposesión” (Harvey, 2014), en la cual la búsqueda de rentas por parte del capital es prioritaria para su subsistencia.

Las finanzas son un objeto de estudio por excelencia, no así su estructura laboral interna. Este estudio, analizando los bancos privados más relevantes de este último siglo, como Banco Santander, Banco Galicia y BBVA Argentina, busca esbozar qué es y cómo se trabaja actualmente en un banco. La hipótesis del trabajo es que el trabajo bancario tradicional está mutando. Ya no es una labor de saco y corbata, bajo convenio colectivo de trabajo y contrato por tiempo indeterminado, sino más *virtual*, con distintas capas de empleados, por fuera de dicho convenio (una *dualización del trabajo*), contratos a término fijo y con una fuerte derivación de responsabilidades hacia los clientes a través de la autogestión. Esto pudo ser implementado, junto a las nuevas metodologías de trabajo (Lean o ágiles), en las estructuras bancarias para eficientizar tareas, eliminar las innecesarias y automatizar y agilizar los procesos.

Palabras clave: cambios laborales, trabajo autónomo, metodologías ágiles, trabajo bancario, transformación digital, capitalismo cognitivo, bancos

Abstract

The transformations of capitalism in light of the social and technological changes since the 1970s have reconfigured the functioning of industrial capitalism into a “cognitive capitalism” (Vercellone, 2011), as well as a “financialization of economic life” (Arceo, 2011; Schorr, 2018), and an “accumulation by dispossession” (Harvey, 2004, 2014), in which the pursuit of capital rents is a priority for its subsistence.

Finance is an object of study par excellence, but not its internal labor structure. This study, which analyzes the most relevant private banks of the past century, such as Banco Santander, Banco Galicia, and BBVA Argentina, seeks to outline what a bank is and how it is currently worked in. The working hypothesis is that traditional banking labor is mutating. It is no longer a suit-and-tie job, regulated by collective bargaining agreements and an open-ended contract, but rather a more *virtual* form, with different layers of workers, outside the agreement (a *dualization of work*), fixed-term contracts, and with a strong shift of responsibilities onto clients through self-management. These changes are often implemented alongside new work methodologies (Lean or agile) intended to streamline tasks in banking structures, eliminate unnecessary ones, and automate and streamline processes.

Keywords: labor changes, freelance work, agile methodologies, banking labor, digital transformation, cognitive capitalism, banks

Introducción

El comienzo del siglo XXI trajo aparejados diferentes cambios en los bancos tradicionales del mundo, y los bancos argentinos no estuvieron exentos. Por un lado, los cambios se dieron por situaciones más macroeconómicas e intrínsecas al desarrollo capitalista, que implicaron readecuaciones en las distintas crisis financieras que se dieron en la década de los años 90, en particular en países periféricos como México (1994-1995), países asiáticos —tales como Tailandia, Indonesia, Filipinas y Corea del Sur (1997)—, Rusia (1998), Brasil (1998-1999), Turquía (2000-2001) y Argentina (2001). Aunque, en 2008, esta crisis tuvo su epicentro en Estados Unidos, con la quiebra del banco Lehman Brothers, repercutió en una crisis bancaria a nivel mundial, en la cual los Estados centrales tuvieron que salir al auxilio de los bancos. Y, por otro lado, las transformaciones ocurrieron por las modificaciones o incorporaciones que hicieron los distintos gobiernos de turno, a través de nuevas normativas en materia de regulaciones bancarias y financieras, en sus políticas de crédito, cambiarias y monetarias, para ampliar el espacio de acción a las finanzas y habilitar además el ingreso de nuevos jugadores (digitales) al negocio (*fintech*, bancos digitales, *start-ups*, billeteras virtuales, entre otros). De este modo, los bancos (tradicionales) no solo adaptaron sus estructuras financieras a los nuevos tiempos, sino que tuvieron que readecuar sus organizaciones a nivel interno, replanteándose sus visiones, misiones y objetivos empresariales, y trasladar estas modificaciones a una nueva cultura organizacional. Por otra parte, los movimientos organizacionales están íntimamente vinculados con los momentos históricos en los que se producen, y si bien se vinculan con la tecnología, entendemos que los avances en materia tecnológica suelen anticipar estos cambios; son “generaciones de trabajo que incorporan la electrónica” (Coriat, 1991, pp. 20-21).

Los bancos comenzaron un proceso de cambio organizacional al vincular su estructura laboral con la tecnología, de acuerdo con las exigencias del momento histórico, y en función de los requerimientos del mercado y la sociedad. Porque, como sostiene Míguez, “el trabajo debe ser organizado y de su organización surgen sus modos de «gestión»” (2017, p. 74). Esto implicó que sus estructuras, más bien verticales, rígidas y burocráticas, hayan dado lugar a un nuevo tipo de estructura; en apariencia más horizontal, con mayor flexibilidad, agilidad y adaptabilidad. Algo que, por otra parte, se viene observando en el mundo del trabajo desde fines de la década de los años 70 a nivel internacional y que, paulatinamente, fue llegando a nuestras latitudes.

Este trabajo se propone describir cuáles han sido esos cambios organizacionales en la banca tradicional en la Argentina a partir de 2011 y hasta 2023. Nuestra intención es comprender que los cambios en la cultura organizacional tienen que ver con la incorporación de la tecnología (digitalización, automatización de procesos) y con las nuevas formas de trabajo, denominadas *metodologías ágiles*, que impactan en la estructura laboral bancaria.

Esta investigación quiere entender cómo estos procesos, que se han dado en un área específica como las finanzas, repercuten en la vida de una determinada sociedad, como es el caso de la Argentina del siglo XXI. Para ello, buscaremos comprender a nivel general qué es el trabajo bancario actualmente (analizando los binomios de trabajo productivo/improductivo, trabajo material/inmaterial y trabajo autónomo/dependiente) y cómo se labora (realizando un breve recorrido y análisis críticos al respecto de las metodologías ágiles), para conocer cómo es el trabajo en los bancos en la Argentina.

Partimos de la idea de que los bancos son una pieza importante y central para el funcionamiento y desarrollo del capitalismo desde sus albores hasta el día de hoy, aquello que David Harvey denominó *nexo Estado-finanzas* y que en sus inicios está:

[...] simbolizado en el caso británico por la alianza entre el aparato estatal, por un lado, y los comerciantes capitalistas de Londres. Estos últimos financiaron eficazmente la maquinaria bélica del Estado mediante la deuda nacional a cambio de los derechos exclusivos de monopolio y gestión del sistema monetario atribuidos en 1694 al Banco de Inglaterra, que fue el primer banco central del mundo y que se convirtió en modelo para el resto del mundo capitalista. (2014, p. 58)

Esto significa que el Estado tiene el monopolio de forma genérica y, por lo tanto, no lo tiene particularmente sobre el sistema monetario. Es el Estado el que *subcontrata* o relega ese:

[...] derecho monopolista en capitalistas financieros y bancarios mediante el otorgamiento de una concesión a un banco central formalmente independiente del control democrático directo o del político estatal, como sucede con los Bancos de Inglaterra, la Reserva Federal estadounidense o el Banco Central Europeo. (Harvey, 2014, p. 60)

Así es como estas instituciones se ubican en el medio de ese *espacio intersticial* entre el Estado y los bancos privados y desarrollan un *sistema*

nervioso central de regulación y promoción del capital. En todo el último siglo, lo que ha sucedido:

[...] cuando el sistema financiero y el nexo Estados-finanzas fallan, como sucedió en 1929 y en 2008, [es que] todos reconocen la existencia de una amenaza para la supervivencia del capital y el capitalismo y no se deja de tocar ninguna tecla en el empeño por resucitarlo. (Harvey, 2010, pp. 55-57, citado en Harvey 2014, p. 60)

Es interesante tener en cuenta el rol que cumplen los bancos y el sistema financiero en general a partir de los años 70, periodo que algunos reconocen como el inicio de una *mundialización financiera* (Chesnay, 1996) o *financiarización de la economía* (Arceo, 2011; Schorr, 2018; Van der Zwan, 2014). Incluso, en busca de comprender cómo esto impacta en América Latina, se lo vuelve más complejo y analiza a través de lo que se denomina la *financiarización periférica* (CEPAL, 2018) o, puntualmente, el impacto de dicha penetración financiera en los países de Brasil, Argentina y México y los efectos posteriores, tales como las crisis y problemas sociales de estos países (Etchemendy y Puente, 2017).

Reconociendo estos debates y aportes teóricos como antecedentes, este trabajo parte de la idea de que estamos en un nuevo momento de la *acumulación por desposesión*, como característica distintiva del capital actual (Harvey, 2014), en la cual este tipo de acumulación se la define como “medio primordial para la extracción de renta y de riqueza de las poblaciones vulnerables, incluida la clase obrera (se defina esta como se defina)” (p. 78). La situación descrita se desarrolla por medio de un nuevo tipo de nexo entre Estado y finanzas para lograr esas extracciones de rentas no solo por medio de operaciones especulativas, sino también por medio de:

[...] la supresión de derechos duramente adquiridos (como las pensiones de jubilación, la sanidad, la educación gratuita y los servicios adecuados que forman parte de un salario social satisfactorio) se ha convertido bajo el neoliberalismo en una forma descarada de desposesión racionalizada, que ahora se ve reforzada mediante la política de austeridad administrada en nombre del equilibrio fiscal. (Harvey, 2014, p. 78)

Enmarcado en estos elementos generales e históricos, y teniendo en cuenta los grandes cambios que generaron en la sociedad tanto el perfeccionamiento de la tecnología, en general, como, en particular, la aparición de la primera computadora en los años 70 (junto con

la microinformática y luego el desarrollo del Internet), podemos decir que estos avances impactaron en las organizaciones empresariales con el afán de lograr una mejor competitividad y de aumentar su productividad. Retomando a Míguez (2017):

[...] la transformación de los procesos productivos desde los 80 se vio acelerada por cambios tecnológicos que había surgido en la década previa, como la microinformática y la informática; estas nuevas tecnologías permitieron un enorme aumento de productividad del trabajo al tiempo que transformaron las condiciones de uso y venta de la fuerza de trabajo en el capitalismo. (pp. 130-131)

Ante esto, nos proponemos comprender cuál es la situación interna de los bancos con respecto a sus estructuras laborales y los cambios en estas, mutando de una banca tradicional a una más *digital* y *online*. Si bien “históricamente se les ha prestado más atención a los cambios tecnológicos que a los cambios en la organización del trabajo” (Míguez, 2017, p. 74), esta investigación busca ser un aporte en ese sentido, analizando, durante el periodo 2011-2023, la particularidad en la Argentina porque:

[...] no hay producción ni economía sin alguna forma de gestión de la fuerza de trabajo. Y los cambios en la gestión de esa fuerza de trabajo suponen desde los años setenta transformaciones laborales, productivas, sociales y políticas que merecen nuestra atención. (p. 74)

El periodo de tiempo estudiado, de 2011 a 2023, busca contemplar los tres mandatos de gobierno de distinto signo político, que dirigieron los destinos de la Argentina: Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), Mauricio Macri (2015-2019) y Alberto Fernández (2019-2023). Retomando el concepto de David Harvey, nexo Estado-finanzas, la relación que establecen los Estados nación con las finanzas se expresa, por ejemplo, en acuerdos entre ambos actores, normativas publicadas o disposiciones enunciadas por los gobiernos y modificaciones por parte de los bancos, tanto en sus formas de entender como de desarrollar sus negocios. Para el caso de estudio, tendremos en cuenta las más significativas comunicaciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) vinculadas al sector bancario en dicho periodo.

Es por ello que este trabajo de investigación procura analizar aquellos procesos laborales —vinculados a la tercerización (subcontratación), polifuncionalidad (*multitasking*) o eliminación o reconversión (de tareas)— que se desarrollaron en la estructura laboral bancaria, producto

de la incorporación tecnológica en la organización del trabajo y el cambio cultural organizacional, que se dio estos últimos años y que afectó el modo de atender al cliente y la forma de trabajar tanto bajo el formato tradicional (en las sucursales) como a través de medios alternativos (por ejemplo, en la banca telefónica, banca *online* y *coffee bank*).

En suma, y como hipótesis de trabajo, sostenemos que la incorporación de tecnología en los sistemas bancarios tradicionales en esta última década en la Argentina (acompañado de un cambio cultural en los bancos) arrojaría, como una de las consecuencias, el comienzo de una *mutación* en la estructura laboral, generando que ciertas tareas se transformen en nuevas (más vinculadas con la digitalización, la automatización de procesos y una relación más *virtual* con los clientes) y desplacen a las que realizaron los bancarios históricamente (vinculadas con un trabajo más manual y con una relación *cara a cara* con el cliente en las sucursales). Por otra parte, y retomando a Boltanski y Chiapello (1990, p. 320), veremos que se genera una *dualización del trabajo asalariado*, en la cual la estructura ocupacional tiene una tendencia a reducirse en cantidad de empleados efectivos, ampliando la cantidad de trabajadores en situaciones más precarias (bajo formas de contrataciones interinas o a *plazo fijo* para ciertos proyectos o programas) y menos favorables, con formas de contratación tercerizadas y por medio de empresas subcontratantes o filiales.

La decisión por parte de los directores bancarios de incorporar tecnología en sus bancos está en función de mejorar su situación ante nuevos competidores (como *fintech* y bancos digitales) y de buscar, de esta manera, una mejor competitividad, reducción de costos y aumento de productividad. Esto hace parte de una tendencia que se visualiza, en la arena internacional, en el sistema bancario tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo.

Todo esto nos lleva a pensar en dos elementos. Por un lado, tratar de conceptualizar al trabajo bancario actual: ¿qué es o qué tipo de trabajo es el bancario?, ¿es trabajo productivo o improductivo?, ¿es material o inmaterial?, ¿o quizás un trabajo autónomo o dependiente? Al respecto, retomamos definiciones elaboradas por Karl Marx y Pierre Salama sobre trabajo productivo, por Pablo Míguez sobre trabajo inmaterial y por Andrea Fumagalli sobre trabajo autónomo para tratar de dar significado y analizar las características del trabajo bancario actual en la Argentina. Por otro lado, el objetivo es analizar cómo trabaja hoy un bancario en función de las nuevas metodologías ágiles implementadas en los lugares de trabajo, sus implicaciones en la estructura laboral y sus repercusiones

a nivel del trabajador y la trabajadora, retomando algunos conceptos de la sociología del *management* y elaboraciones teóricas sobre cambios organizacionales.

¿El trabajo bancario es un trabajo productivo?

Retomando a Karl Marx, se tiene que un:

[...] trabajo productivo no es más que una expresión sucinta que designa la reacción íntegra y el modo en que se presenta la capacidad. Por consiguiente, si hablamos de trabajo productivo, hablamos pues de trabajo socialmente determinado, de trabajo que implica una relación netamente determinada entre el comprador y el vendedor de trabajo. El trabajo productivo se intercambia directamente por dinero en cuanto capital, esto es, por dinero que en sí es capital, que está destinado a funcionar como capital, y que como capital se contrapone a la capacidad de trabajo. Trabajo productivo, en consecuencia, es aquel que para el obrero reproduce solamente el valor previamente determinado de su capacidad de trabajo mientras que en su condición de actividad generadora de valor valoriza al capital y en cuanto capital opone al obrero los valores creados por ella misma. La relación específica entre el trabajo objetivado y el trabajo vivo, relación que transforma al primero en capital, convierte al segundo en trabajo productivo. El producto específico del proceso capitalista de producción, la plusvalía, no se genera si no es por el intercambio con el trabajo productivo. (2011, p. 83)

El autor prosigue planteando que:

[...] la determinación del trabajo productivo (y por consiguiente también la del improductivo, como su contrario) se funda pues en el hecho de que la producción del capital es producción de plusvalía y en que el trabajo empleado por aquella es trabajo productor de plusvalía. (Marx, 2011, p. 89)

Podemos decir entonces que el trabajo bancario es trabajo productivo, ya que el empleado bancario reproduce en su oficina o sucursal el valor predeterminado de su capacidad de trabajo, mientras que, con esta, se valoriza al capital (manifestado en productos y operaciones bancarias) y “en cuanto capital opone al obrero los valores creados por ella misma” (Marx, 2011, p. 83), en la cual no solo se opone a quien labora, sino que este último no se siente reconocido por su actividad. Y también

es trabajo productivo porque en esa “producción del capital es producción de plusvalía” (p. 83), la cual queda en manos de los bancos a costa del quehacer de los trabajadores bancarios, justo en esa relación entre el comprador y el vendedor de trabajo, que intercambia el trabajo por dinero en cuanto capital.

Profundizando la definición de Marx, Pierre Salama (citado en Schorr, 2018, p. 13) nos propone que:

[...] en términos marxistas, el trabajo en el sector financiero es “indirectamente productivo” (*El Capital*, tomo 3) como puede serlo el de las actividades comerciales analizado por Marx. El trabajo que se despliega en este caso no es productivo, pero tampoco improductivo. Pagado sobre la base de la plusvalía, permite incrementarla gracias, entre otros aspectos, a una rotación más importante del capital. Sin embargo, el desarrollo financiero no sirve solamente para mejorar las condiciones de valorización del capital, es igualmente causa y consecuencia de la especulación. Su dimensión predatoria sobre la plusvalía se acentúa y, en cierta medida, el trabajo indirectamente productivo deviene improductivo, es decir no susceptible de creación de valor, incluso indirectamente. Cohabitan así en este tipo de trabajo dos dimensiones: indirectamente productivo e improductivo. Con la financiarización, el segundo prevalece sobre el primero.

De esta manera, Pierre Salama nos invita a pensar en un concepto de trabajo bancario con mayor profundización, tomando dos dimensiones que se pueden dar a la vez: trabajo bancario tanto productivo como improductivo; aunque el último toma relevancia en estos tiempos de financiarización y especulación financiera.

¿Es el trabajo bancario material o inmaterial?

Pablo Míguez indica que el trabajo (inmaterial) cognitivo es como:

[...] aquel que tiene como finalidad la producción de un bien o producto inmaterial, que se ve potenciado por las innovaciones tecnológicas propias de una nueva fase del capitalismo originada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), las que se introducen, a su vez, importantes modificaciones en las características propias del trabajo industrial. (2016, p. 8)

Siguiendo esta definición, el trabajo bancario podría ser conceptualizado de esta manera, ya que lo que produce son bienes inmateriales o servicios (financieros). Sin embargo, se puede definir y considerar al

trabajo bancario tanto trabajo material como inmaterial a la vez. Esto es, porque —usando como materia prima el conocimiento, la información y la comunicación con el cliente— produce y (re)produce bienes inmateriales (intangibles como son los préstamos, cuentas bancarias, tarjetas de crédito, hipotecas), pero, a su vez, estos se objetivan en dinero, entendiéndolo como algo material y concreto y no como algo simbólico (dinero en cuentas bancarias o en tarjetas de crédito, por ejemplo), y, al mismo tiempo, el producto de su trabajo puede transformarse en cosas, en productos físicos y materiales (como la adquisición y compra de bienes, incluidos alimentos, ropa, vivienda, auto, etc.); más allá de que también puedan adquirir servicios a través de estos productos bancarios. Es importante, entonces, entender la significación del trabajo bancario con respecto a la circulación del capital y en la transformación del dinero en capital; en la valorización del capital y, por ende, en la creación de plusvalía. “Lo material no solo [es] lo físico material sino también lo simbólico producido por el hombre que se objetiva, y que existe como producto final al margen de su conciencia y voluntad” (Dussel et al., 2000, p. 227), por lo que el trabajo bancario, por más que su producción sea inmaterial en sus inicios por el tipo de productos que genera, también es material, ya que su producto final es material en tanto que se objetiva como producto final, bien sea en dinero o en bienes.

¿El trabajo bancario en la Argentina es trabajo autónomo o (aún) dependiente?

Retomando las concepciones de Andrea Fumagalli (2010) sobre *trabajo autónomo*, buscaremos tratar de identificar si la misma se puede ajustar (o no) al tipo de actividad que se desarrolla actualmente en los bancos físicos y tradicionales en la Argentina. Al respecto, y denominado como *de segunda generación*, el autor define las características que este trabajo autónomo adopta como nuevo tipo de trabajo (distinto al asalariado durante el capitalismo fordista taylorista) en el nuevo tipo de capitalismo, el cognitivo.

Intentaremos en este apartado hacer un paralelismo entre sus elaboraciones y la condición del trabajo bancario actual en la Argentina para analizar si dicho trabajo puede ser identificado como autónomo o (aún) dependiente.

En primer lugar, para Fumagalli, el trabajo autónomo es una:

[...] prestación laboral que permite ciertos márgenes de discrecionalidad al trabajador o a la trabajadora, ya sea en lo que respecta al contenido

del trabajo, y a las decisiones relativas a la propia actividad en términos de remuneración y de tiempo de trabajo [...] presupone un menor grado de alienación, entendida como separación entre actividad laboral y objeto del trabajo. Y una mayor incertidumbre ligada a las dinámicas competitivas del mercado. (2010, pp. 201-202)

Según Andrea Fumagalli, las características del trabajo autónomo, a grandes rasgos, son:

- *Domestication* o determinación y definición, por parte del trabajador, del propio espacio físico de trabajo, llevando a una menor alienación del trabajo. Dice el autor italiano:

Mientras que la alienación del trabajo dividía al individuo en dos ciclos socioafectivos, el ciclo de la vida privada y el ciclo de la vida laboral, la (aparente) no alienación del trabajo independiente reduce la existencia a un único ciclo socioafectivo, el de la vida privada. (Bologna, 1997, p. 17, citado en Fumagalli, 2010, p. 204)

Esa eliminación que hay de la separación entre vida privada y trabajo implica efectos en la productividad del trabajo, ya que, por un lado, las empresas ahorran en costos de alquiler y mantenimiento de edificios y, por el otro, lleva a un alargamiento de la jornada de trabajo y el tiempo efectivo de trabajo. Esa aparente no alienación podría terminar en una total alienación, puesto que no hay barreras entre lo que es trabajo y lo que es *no trabajo*.

- Forma de retribución en la que el salario es sustituido por el pago por prestación (de la nómina se pasa a la factura). Y esta prestación incluye una *exclusividad* por esa actividad desarrollada, llevando a que el trabajador autoexplote su propia capacidad de trabajo, ya que esa remuneración depende estrictamente de él mismo, así como de ese “poder contractual que ocupa en la estructura jerárquica del mercado dentro de una cadena productiva cada vez más compleja y diferenciada” (Fumagalli, 2010, p. 205). Lo que es interesante es que con este punto se mantiene la relación de subordinación del trabajo en manos del capital, en la cual se muestra que una relación independiente (entre partes) es completamente subalterna por la situación de precariedad y de riesgo existencial en la contratación firmada.
- Identidad profesional vinculada con la permanente actualización profesional en lo que hace a los saberes y conocimientos para, de

esta forma, “estar capacitado para poder diferenciarse” (Fumagalli, 2010, p. 206).

- La parasubordinación tiene que ver con un tipo de remuneración por medio del *anticipo sobre el pago (ritenuta d'acconto)* y es una forma de trabajo más habitual, por ejemplo, en el caso de escritores, actores o traductores. Desde lo afectivo y real, esconde grandes niveles de prescripción de tareas, en las cuales hay un solo pagador y un único emplazamiento de trabajo fijo.

Creemos que el trabajo bancario tiende a presentar varias de estas características, pero con ciertas reservas y particularidades. A saber:

Sobre el espacio físico de trabajo: a la fecha, el lugar donde se trabaja lo define el empleador bancario y, por lo general, es en edificios, oficinas y sucursales del banco (propias o alquiladas).

Según la Información de Entidades Financieras del BCRA, publicada en su página web, la Argentina, de 2011 a 2023, contó con 77 entidades financieras promedio, entre bancos (públicos, privados), compañías financieras y cajas de crédito, en las cuales en promedio hubo 13 bancos públicos y 50 bancos privados. Entre estas entidades, se relacionaron aproximadamente 4465 sucursales extendidas, en promedio, en todo el territorio argentino. En dichos informes, es interesante ver cómo, a partir de 2017, se desglosa la localización en el país no solo de sucursales y cajeros, como se venía teniendo hasta ese momento, sino también se incluye a “nuevos actores tecnológicos”, como “sucursales móviles”, “dependencias automatizadas”, “terminales autoservicio”, “puestos de promoción” y “sucursales de operación específica”; todos desarrollos tecnológicos instrumentados y habilitados por el BCRA en sus comunicaciones (Comunicación “A” 5983, 2016; Comunicación “A” 6271, 2017; Comunicación “A” 6495 2018a y Comunicación “A” 6603, 2018).

Vale aclarar que, según el BCRA, todos estos espacios físicos fueron creciendo anualmente, llegando en diciembre de 2023 a números tales como: 120 sucursales móviles, 60 dependencias automatizadas, 8340 terminales de autoservicio, 399 puestos de promoción y 549 sucursales de operación específica. No así, las sucursales plenas (físicas) de atención al público alcanzaron, en 2023, a ser solo 4414, cuando en 2016 se contabilizaban 4550 sucursales. Estos datos vienen a confirmar que los bancos siguen determinando en dónde y cómo se trabaja a lo largo y ancho del país.

Algo que también demuestran estos datos es que la realidad cambió sustancialmente a partir de 2020. Si bien hasta ese año los bancos

venían desarrollando mejoras tecnológicas internamente, esto se intensificó o tomó otra impronta con el confinamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional argentino el 20 de marzo de 2020, a raíz de la pandemia de COVID-19, en la cual los bancos, al no ser considerados un servicio crítico, tuvieron que cerrar sus puertas de sucursal al 100 % y trasladar las operaciones a las casas de sus trabajadores, como lo indicaba un relevamiento de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban). Por lo menos fue así desde el 20 de marzo al 2 de abril de dicho año. En función de un acuerdo entre el gobierno nacional, las entidades financieras y el sindicato bancario, se definió que los bancos no funcionaran plenamente, tuvieran *una dotación mínima* destinada a la recarga de cajeros automáticos y reforzaran el funcionamiento de la banca electrónica. Después de dicha fecha, flexibilizaron la atención al público en sucursales, pero solo con turno previo y para ciertos trámites específicos, dividiendo a los trabajadores en dos grupos para cubrir una quincena cada uno de manera presencial. El resto de actividades se realizaba por atención telefónica o canales digitales. Y, para todo esto, los bancos necesitaron desarrollar e implementar mejoras en sus sistemas informáticos para que todos sus trabajadores pudieran estar *online* desde sus casas y el negocio bancario no se detuviera (Meaños, 2020).

La contraparte de esto fue la conexión 24/7 de cada trabajador bancario, por medio de las computadoras en sus casas o por aplicaciones en sus celulares. Es que si bien el trabajo *remoto* o teletrabajo comenzó a usarse en este nuevo siglo en algunos puestos de trabajo en los bancos, tomó mayor fuerza a partir de este momento (2020), que los obligó a tener casi el 100 % de su plantel operando desde sus casas y generó que hoy haya una fuerte combinación entre el trabajo en oficina y remoto; pero esto solo para áreas que tienen otro tipo de relación con el cliente (o no la tienen directamente) y con el producto bancario. Lo anterior sucede porque el trabajo en sucursal está más relacionado con el cliente, con una interacción *cara a cara*. De todas formas, esto no significa que los bancos en los próximos años traten de combinar ambos espacios (sucursal, *coworking*, oficinas u hogares), proporcionando como implementos de trabajo celulares o computadoras para los y las trabajadoras. Lo que sí es interesante agregar, a la fecha, con respecto al teletrabajo y otras formas de tener una conexión laboral sin estar en la oficina, es que: “La consecuencia es que el tiempo de trabajo y el tiempo de vida se superponen, con neto predominio del primero sobre el segundo, y que el tiempo

de trabajo se alarga sin posibilidad de medida del horario" (Fumagalli, 2010, p. 205). Al respecto, se podría agregar que son medidas a favor de las empresas, ya que se trabaja más tiempo, pero por el mismo o menos dinero para sus trabajadores y trabajadoras.

En definitiva, el trabajo autónomo tiende a una mayor alienación por parte del trabajador con respecto a su tiempo de ocio, de esparcimiento, de vida por fuera de sus actividades, pues hoy esos márgenes son más estrechos. El incentivo al uso de aplicativos o sistemas en los celulares de los empleados es una demostración de ello, puesto que la jornada tiende a extenderse y es más difícil la desconexión laboral (ejemplos de esto son los aplicativos para poder ver el correo interno, chatear con jefes y compañeros de trabajo, armar reuniones, compartir documentación y el formato tipo Facebook, pero de tipo empresarial, para comunicar novedades internas). Incluso, si bien la Ley N.º 27 555, denominada Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo (2020), la cual entró en vigencia el 1 de abril de 2021, indica que es un derecho la *desconexión*. Pero este tipo de aplicativos instalados en sus celulares o computadoras de casa generan una conexión permanente del trabajador con su trabajo y consigue que, por ende, sea más complejo y complicado que los y las trabajadoras no contesten *mails* o consultas a clientes y jefes fuera del horario de trabajo (o aun durante licencias, como vacaciones, partes médicos o días no laborables).

Sobre la forma de retribución: el trabajo bancario en la Argentina a la fecha está regido por el Convenio Colectivo de Trabajo N.º 18/75 (CCT N.º 18/75), en el cual no solo se define su jornada de trabajo, sino también sus remuneraciones y categorías, según sus funciones dentro de la entidad bancaria, y abarca a sus casi 62 000 trabajadores bancarios extendidos en todo el país (vale la aclaración de que solo es para los que están bajo convenio, sin incluir a los que están tercerizados o fuera de convenio). El convenio se actualiza año tras año a través de acuerdos paritarios entre cámaras de bancos y sindicato bancario, con intermediación del Ministerio de Trabajo, para, por un lado, *equiparar* sueldos con inflación y, por otro, para, según la relación de fuerza sindical, incorporar nuevos derechos (como aumento de días por adopción, maternidad, adicionales, etc.). El salario inicial bancario, si no hubiera intervenido la parte sindical, anualmente reflejaría una pérdida mayor de su poder adquisitivo. Por ejemplo, si tomamos dicho salario, expresado en dólares estadounidenses (USD), fue de USD 1356 en 2011, luego pasó a ser de USD 971 en 2019 y llegó a USD 843 en 2023.

Pero, si bien es cierto que existe este acuerdo entre partes con respecto a los básicos, salariales, adicionales y categorías, no desconocemos que las empresas, y en este caso los bancos, buscan incentivar la competencia individual, la meritocracia en busca de una idea proempresa. En este sentido, los bancos abonan ciertas sumas de dinero que funcionan como *incentivos, compensaciones y beneficios* (monetarios y no monetarios) como forma de retribución individual. Se realizan a través de campañas comerciales específicas, evaluaciones de desempeño y proyectos puntuales, según objetivos y métricas pautadas, como forma de retribución o de estímulo o simplemente por *pertenencia* a la compañía. Bancos privados como el Banco Macro, Supervielle, Santander, Galicia y BBVA Argentina, por ejemplo, ofrecen descuentos en gimnasios, extensión de días de licencia por paternidad/maternidad, regalos o días por fechas o acontecimientos especiales tales como cumpleaños o casamientos, además de bonos por participación en las ganancias de las empresas, remuneraciones variables por campañas de ventas específicas, entre otros (ICBC, 2025).

Sobre la identificación profesional: al respecto se puede indicar que a la fecha para poder acceder a un trabajo bancario, a diferencia de algunas décadas atrás, particularmente antes de los años 90, el trabajador debe tener completos sus estudios secundarios y estar en el proceso de cursar (o haber finalizado) algún estudio terciario o universitario, en particular vinculado a las ciencias de la administración de empresas, ciencias económicas, ingenierías en sistemas, desarrolladores, programadores, estudios de *marketing* o recursos humanos. Algo importante a remarcar es que, por lo general, los bancos no emplean trabajadores individuales *per se* (ICBC, 2025), sino que trabajan con empresas tercerizadas que ofrecen ciertos servicios (limpieza, ordenanza, sistemas, consultoras de distinta índole) y es por medio de ellas que contratan —con nuevas metodologías de organización del trabajo, de contratación (por tiempo determinado, a plazo fijo) y de salarios (fuera del convenio colectivo de trabajo bancario)— a los trabajadores que precisan.

Otras opciones que se están visualizando en los últimos tiempos tienen que ver con las búsquedas que los posibles empleados realizan en foros o eventos específicos de *jóvenes talentos* o propuestas en redes sociales, como LinkedIn. BBVA Argentina, por ejemplo, tiene un *programa de trainees* por 12 meses, que está dirigido a recién egresados de licenciaturas e ingeniería. Esta iniciativa busca “identificar, atraer y desarrollar al mejor talento, por eso desde el primer día estarás inmerso en proyectos que te

permitan desarrollarte y descubrir tus habilidades".¹ Por su parte, Banco Galicia, como indica en su sitio web, ofrece becas educativas a través de un programa en el que trabaja, junto con distintas organizaciones sociales a nivel nacional, acompañando a jóvenes en situación vulnerable a que consigan el título anhelado.² Incluso, este mismo banco realiza aportes a fondos de becas de universidades tales como la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), la Universidad Austral, la Universidad de San Andrés (UdeSA), el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), la Universidad Católica Argentina (UCA) y la Universidad de Buenos Aires (UBA). Becas, fomentos y programas que, a mediano plazo, pretenden también que dichas personas con *talentos* ingresen a sus organizaciones.

Por último, se puede decir que se observa una mayor feminización en el trabajo bancario, pero en puestos iniciales o auxiliares, manteniéndose a la fecha el famoso *techo de cristal*, en el que los puestos jerárquicos del directorio o de las gerencias importantes son casi inaccesibles para las mujeres. En Banco Santander, por ejemplo, según el *Informe de Sustentabilidad 2019*,³ la composición laboral de esta entidad estaba conformada por un 51 % de mujeres y un 49 % de hombres, algo bastante equitativo. Pero si analizamos los puestos de alta dirección (directorio), solo el 14 % estaba ocupado por mujeres (y, de las dos mujeres que había en estos puestos de dirección, una estaba entre los 30 y 50 años, y la otra tenía más de 50 años), reservando así el 86 % de los cargos directivos para varones con edades superiores a los 50 años.

En síntesis, el trabajo bancario argentino actual aún es un trabajo productivo y material, pero no es un trabajo autónomo como lo plantea el economista italiano Andrea Fumagalli. De todas formas, creemos que puede ser una tendencia a futuro si el sector empresarial bancario logra avanzar sobre los derechos conquistados por las y los trabajadores y su organización sindical. A la fecha, el trabajo bancario (tradicional) posee un sindicato fuerte, centralizado, con cobertura a nivel nacional (en el cual están nucleados los y las trabajadoras de todos los bancos

1 Véase Grupo Cía de Talentos. (s. f.). Programa Talento Joven BBVA. <https://grupocia-detalentos.com/talentojoven-bbva/>

2 Véase Banco Galicia. (s. f.). Desarrollo Local: Conocé nuestras acciones con impacto social. <https://www.galicia.ar/personas/sustentable/desarrollo-local?srsltid=Afm-BOorQjDnKrDMssHiHCnKvLBAswGF3EYqavKIS9HpvqRXN6UQ4Eaqd>

3 Véase Banco Santander Argentina. (2019). Informe de Sustentabilidad 2019. https://www.santander.com.ar/api/files/Santander_RS_final_2019_32a72112f8.pdf

—públicos, privados, nacionales e internacionales—). Está enmarcado dentro de un convenio colectivo de trabajo, el cual es firmado y actualizado anualmente entre cámaras de bancos y sindicato y es el que rige a la actividad bancaria en su conjunto. Aunque no desconocemos que cada vez más los bancos dejan de emplear personal bajo convenio para realizar contratos con empresas tercerizadas, existe una estrategia para disminuir el personal bajo convenio y abonar salarios más bajos (como en maestranza, ordenanza, *call centers*) o bien en condiciones de inestabilidad laboral, ya que no son contratos por tiempo indeterminado (como sucede en programación, desarrollo o sistemas en general). Con esto, logran una reducción de costos y una dualidad en el trabajo: bancarios bajo convenio de *élite* y bancarios de *segunda categoría*. De todas formas, como es un proceso que no está cerrado, tanto el sindicato como sus trabajadores bancarios deberán enfrentar estos avances en la lucha por la necesidad de mantener y mejorar sus condiciones de trabajo. Incluso, es posible reflexionar y contrastar lo anterior con lo que está sucediendo en otras latitudes, ya que no solo es un caso excepcional en la Argentina, sino que es una tendencia a nivel internacional, como se observa en el documento de trabajo *Innovaciones tecnológicas y empleo en el sector bancario: Análisis preliminar de impacto* (CETyD, 2017).

Hacia un trabajo bancario eficiente a partir de las metodologías ágiles: cambios internos

Vinculada con el objetivo de la reducción de costos y la maximización de ganancias está la idea de que la *optimización* del trabajo es muy buena para todos, para empresas y trabajadores. Pero, para ello, los bancos vienen incorporando, en los últimos años, nuevas formas de organizar el trabajo interno a través de las metodologías ágiles.

David Harvey comenta que:

[...] el control sobre el proceso de trabajo y el trabajador ha sido siempre decisivo para la capacidad del capital de mantener la rentabilidad y la acumulación del capital. Durante toda su historia, el capital ha inventado, innovado y adaptado formas tecnológicas cuyo principal propósito era en el mercado laboral, no solo en cuanto a la eficiencia física, sino también en cuanto a la autodisciplina de los trabajadores empleados, las cualidades culturales de los trabajadores en relación con las tareas que se espera que realicen y los salarios que esperan recibir. (2014, p. 111)

Los procesos de innovación tecnológica que se incorporan en el sistema bancario tradicional argentino, en las formas de trabajo, están relacionados con la adopción de algunas de las nuevas teorías empresariales (metodologías ágiles como Scrum, técnicas Lean, Six Sigma), que retoman elementos del toyotismo —diseñados en los años 50 y que tomaron relevancia en los procesos productivos del mundo en los años 70— para modificar esas formas de organizar el trabajo, que habían quedado anquilosadas y empezaban a ser cuestionadas por los nuevos tiempos que se vivían. Actualmente, esta innovación tecnológica se utiliza, por un lado, para *aggiornarse* a tiempos en los cuales empresas totalmente digitales ofrecen productos y servicios financieros (con procesos más rápidos como los que facilitan los bancos digitales) que antes solo ofrecían los bancos tradicionales (y buscar no perder competitividad en el mercado) y, por el otro, para modernizar sus estructuras laborales y de gestión de procesos con el objetivo de tener un mejor control de lo producido y así acompañar este vertiginoso cambio.

Consideramos importante señalar que encontramos, en las investigaciones marxistas al respecto de la relación capital-trabajo, una vacancia sobre metodologías ágiles. Entendemos que esto sucede por ser un fenómeno muy actual y difícil de explorar y por los inconvenientes para obtener información *in situ* de los lugares de trabajo al respecto. Es por eso que intentaremos realizar un primer acercamiento a estas metodologías con instrumentos brindados desde los análisis de pensadores no marxistas para poder avanzar en este terreno.

Boltanski y Chiapello, en los años 90, analizaron los cambios en el mundo del trabajo, y es por esto que podríamos incorporar estas nuevas teorías dentro de ese “tercer espíritu del capitalismo”, el cual indican que “deberá ser isomorfo a un capitalismo ‘mundializado’ que se sirve de nuevas tecnologías por no citar más que a los dos aspectos frecuentemente mencionados para definir al capitalismo contemporáneo” (2002, p. 60).

¿Cuál ha sido la implementación de estas metodologías en la vida empresarial? Comenzaron a usarse en los años 80 y 90 en compañías y sectores vinculadas al *software*, a la programación y a la tecnología en general, para luego *traspasar esos sectores* y establecerse en áreas tanto de *marketing* y recursos humanos como en organizaciones enteras (no solo tipo Apple, Amazon, Facebook, Google y Microsoft, sino también en otro tipo de empresas, entidades públicas y ONG). A la hora de evaluar estas metodologías:

Un estudio sobre el estado de la práctica ‘agile’ para el 2018 de varios miles de casos en compañías de todos los continentes muestra que un 25 % de la muestra tiene a todos sus equipos bajo la modalidad ‘ágil’, más de un 60 % tienen algunos equipos en dicho entorno, y solo 2 % no dispone de ningún equipo agilizado. (Ojeda, 2020, p. 6)

Así es como se observa que estas nuevas teorías son *tendencia* en el mundo organizacional, en empresas internacionales, nacionales, públicas y privadas. En el campo de las finanzas, ya está sucediendo en varias entidades bancarias. Incluso, en algunos casos, se toman las metodologías ágiles como los nuevos paradigmas a seguir.

Así lo entendió la presidenta del Banco Mundial, la búlgara Kristalina Georgieva quien, al asumir su cargo en 2017, se propuso hacer del Banco Mundial una institución ágil y adaptable al cambio, por lo que implementó un “Agile Bank Program”, comenzando por identificar nueve “agile fellows” de diferentes partes del Banco, que se dedicaron a postular ideas que sean innovadoras y que puedan ser adoptadas. (Ojeda, 2020, p. 6)

En 2014, BBVA comenzó a implementar estas metodologías en España y, cuatro años después, la estrategia llegó a la Argentina. Para 2018, indican en su página web:

BBVA se ha convertido en una de las primeras compañías con más de 100.000 empleados en transformarse en una organización ‘agile’. De hecho, en la actualidad ya son más de 16.000 empleados los que están trabajando con estas metodologías, una cifra que crece semana a semana.⁴

Banco Santander, también en 2014, comenzó a practicar estas metodologías de trabajo a nivel internacional y, en las Memorias de Sostenibilidad de 2017 de Argentina, comentaban que impulsaban “nuevas formas de trabajar a través de la incorporación de herramientas tecnológicas y de un modelo de aprendizaje y colaboración innovador, centrado en metodologías ágiles con foco en las tareas y en los propios sistemas y procesos”.⁵

4 Véase Tena, M. (2018, 20 de noviembre). ¿Qué es la metodología ‘agile’? BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

5 Véase Banco Santander Argentina. (2019). Informe de sostenibilidad 2019. Banco Santander Argentina. https://www.santander.com.ar/api/files/Santander_RS_final_2019_32a72112f8.pdf

Por su parte, Galicia Seguros, empresa que hace parte del grupo financiero del Banco Galicia, en 2018, informaba que ya había transformado el 20 % de su modelo organizacional en equipos ágiles. Y en esto acompañó “los pasos de sus socios Banco Galicia y Naranja X”.⁶

Es que los altos funcionarios de estas empresas consideran que estas metodologías se componen de “una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse”, como indican en la web de BBVA.⁷

Al igual que estas metodologías de trabajo, las entidades buscan también fomentar una nueva cultura de trabajo, una cultura corporativa, para que sus trabajadores absorban los cambios pensando en un *todos nosotros* y no en la idea tradicional de *ellos* los jefes y *nosotros* los trabajadores. En función de la división de clases sociales, se analizará a grandes rasgos los elementos fundamentales de estas metodologías a continuación para poder comprender qué es lo que plantean.

Breve introducción a las metodologías ágiles

Los orígenes de las metodologías ágiles se pueden rastrear en sus influencias japonesas. Al respecto, Del Porto y Galíndez (2012) indican que el surgimiento de:

[...] la metodología de mejora de la eficiencia en manufacturas llamada Lean (en inglés lean, “ágil”, “esbelto” o “sin grasa”) fue concebida en Japón por Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota. Ohno observó que antes de la Primera Guerra Mundial, la productividad japonesa era muy inferior a la estadounidense. Después de la guerra, fue a Estados Unidos, donde estudió a los principales pioneros de productividad y reducción de desperdicio (en japonés, “muda”) del país como Frederick Taylor y Henry Ford.

Así fue como Ono desarrolló herramientas para eliminar cualquier desperdicio y toda operación que no le agregue valor al producto o a los

6 Véase El Cronista. (2022, 24 de enero). Trabajo del futuro: conocé la metodología agile que ya aplica Galicia Seguros para la transformación organizacional. El Cronista. <https://www.cronista.com/contenido-patrocinado/trabajo-del-futuro-conoce-la-metodologia-agile-que-ya-aplica-galicia-seguros-para-la-transformacion-organizacional/>

7 Véase BBVA. (2018, 20 de noviembre). ¿Qué es la metodología ‘agile’? Revolución de las formas de trabajo. BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

procesos y así aumentar cada actividad realizada y eliminar lo que no se necesita. Del Porto y Galíndez (2012), contemplando que estas metodologías pueden implementarse en servicios financieros, indican los siete desperdicios que Taiichi Ono descubre y estos son:

- a. las esperas (vinculadas a los retrasos por la falta de una firma de quien autoriza o de información de algún sector);
- b. movimientos excesivos o innecesarios (insumos en recorridos inadecuados, copias de *mails* a personas que no son necesarias, impresoras lejanas);
- c. errores y respectivas correcciones (cuando desde el principio hay *defectos* y los procesos tienen que pasar por varios analistas);
- d. sobre procesamientos (agregar a una actividad mayores recursos de los que el cliente requiere);
- e. inventarios (evitarlos o llevarlos al mínimo. No acumular insumos y folletos que luego no se volverán a usar);
- f. sobreproducción (es hacer algo antes de que sea solicitado y cuando la probabilidad de éxito de una campaña se reduce por no elegir al destinatario adecuado) y
- g. habilidades personales (no se tiene en cuenta a los trabajadores, aunque pueden agregar valor e incluso mejorar un proceso y proponer mejoras).

Contemplando estos *desperdicios*, se puede decir que se busca eliminar de a poco el *doble control* o el *control por oposición* que muchas operaciones financieras requieren y que, además, son necesarias para evitar el fraude (aprobación de productos bancarios, de facturas de proveedores, liquidación de cheques, préstamos o al brindar información sensible que maneja un sector especializado en esto). También, la idea de reducir las áreas de trabajo a su mínima expresión acarrea polivalencia laboral y un aumento de la productividad de las personas que están en dicho sector (menos gente para más tareas por igual salario).

Ahora bien, las metodologías Lean también suelen estar unidas con las metodologías Scrum, que incluso se pueden encuadrar dentro de las *ágiles*. Por ejemplo, la metodología Scrum, para Schwaber y Sutherland (2013):

[...] es un marco de trabajo de procesos que ha sido usado para gestionar el desarrollo de productos complejos desde principios de los años 90. Scrum no es un proceso o una técnica para construir productos; en lugar de eso, es un marco de trabajo [énfasis fuera del texto] dentro del cual se pueden emplear varias técnicas y procesos [...]. Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. (p. 4)

Asimismo, Schwaber y Sutherland (2013) aseguran que, para el empirismo, el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones según lo que las personas conocen. Por lo que Scrum es un trabajo *iterativo e incremental* y, con este, se busca aminorar los riesgos y desarrollar procesos continuamente.

Las metodologías ágiles se pueden definir, según estas teorías empresariales, como un marco de trabajo (no un proceso), con varias técnicas y procesos, en el cual el conocimiento se obtiene de la experiencia y se va desarrollando de forma iterativa e incremental (de un paso a la vez para incrementarse y corregir, a medida que surgen errores o riesgos, de manera continua). Además, los plazos se determinan en el equipo a mediano plazo, entre todos los integrantes, y cada quien juega un rol distinto.

Según Schwaber y Sutherland (2013), en Scrum hay tres tipos de figuras: el equipo de desarrollo (*Development Team*), el maestro de ceremonia (*Scrum Master* o SM) y el dueño del producto (*Product Owner* o PO). A saber:

- El *equipo de desarrollo* es un pequeño grupo de personas (altamente flexible y adaptativo), que tiene todas las habilidades para *construir el producto*. Estos equipos (células) trabajan de forma autoorganizada y son multifuncionales. Ellos eligen cómo llevar adelante su trabajo y nadie los dirige desde afuera, ya que están diseñados para que tengan flexibilidad, haya creatividad y mejoren la productividad (Schwaber y Sutherland, 2013, p. 6). Los productos que entregan de forma iterativa e incremental maximizan las oportunidades de retroalimentación (del producto *terminado*).
- El segundo, el *Scrum Master* (SM), es el facilitador, es el *coach* y mentor y su herramienta de trabajo es la pregunta. Ayuda a que todos entiendan la teoría, las prácticas, las reglas y los valores *Scrum*. Busca que los objetivos, el dominio y el alcance del producto sean entendidos por todos.
- Finalmente, el *Product Owner* (PO) busca maximizar el retorno de inversión del proyecto y es quien indica el qué de ese proyecto. Es el responsable de maximizar el valor del producto, que es el resultado del trabajo realizado por el equipo. También, se encarga de la lista del producto (*Product Backlog*), en la cual están los elementos para alcanzar los objetivos fijados y las misiones a ejecutar de la mejor manera posible.

Estas metodologías piensan en el tiempo de trabajo “ya que su principal preocupación es reducir el costo de producción tanto como sea posible en función de la intensificación del trabajo” (Amorin et al., 2020, p. 214).

Entonces, cada momento y situación tiene una definición y explicación teórica. Tenemos los eventos Scrum, que son *bloques de tiempo (time box)* y están predefinidos por una duración máxima que no puede ser de más de un mes. Los *sprints*, que están dentro de estos *time box*, poseen una duración fija, y el tiempo del proyecto no puede acortarse o alargarse. Estos tienen la idea de lo que se va a construir, del diseño y del plan (flexible) que se va a realizar. Los *artefactos* de Scrum representan trabajo o valor en distintas formas, que son útiles para dar y maximizar transparencia y oportunidades para la inspección y adaptación. Asimismo, estos artefactos se encuentran dentro de un *sprint* y serían los distintos momentos que atraviesa ese *sprint*. Por su parte, cada *sprint* contiene la planificación del *sprint* (*Sprint Planning*), los diarios Scrums (*Dayly Scrum*), el trabajo de desarrollo, la revisión del *sprint* (*Sprint Review*) y la retrospectiva del *sprint* (*Sprint Retrospective*). Para dar un ejemplo, un equipo/célula tiene una reunión inicial —en la cual define el proyecto y luego lleva a cabo reuniones diarias (cortas en tiempo) para ver los avances y obstáculos ante los objetivos propuestos— y, al final, hay una revisión (*Sprint Review*) para inspeccionar cómo se desarrolló todo y si se logró el objetivo del producto. Entonces, con Scrum, se hace un seguimiento permanente y exhaustivo de lo que cada trabajador hace, cómo lo hace y qué tiempos a contra reloj sigue para las entregas. Esto puede implicar que las jornadas laborales sean más extensas, se rompa la idea tradicional de jornada laboral y tiempo de ocio y hasta, incluso, la vulneración de derechos obtenidos; todo con el afán de llegar a cumplir las metas propuestas (por ejemplo, no tener vacaciones, trabajar enfermo, no tomarse días de licencia). En lo anterior, se ve cómo “El tiempo lo es todo, el hombre no es nada; es como mucho la encarnación del tiempo” (Marx, 1984, p.127).

Así, las metodologías ágiles demuestran que las entidades tienen los tiempos de trabajo muy en cuenta para incrementar los ritmos laborales y para, en menor tiempo, contar con los productos o proyectos que desean sacar al mercado, buscando generar valor y una buena *experiencia al cliente* a través de un mayor control y seguimiento. Esto muy a contramano de lo que puede indicar un convenio colectivo de trabajo.

Las metodologías ágiles llegan a la conclusión de que es más costoso un proyecto a largo plazo con muchos meses de dedicación que proyectos con menor tiempo, en los cuales se pueden ir realizando ajustes de forma iterativa, contemplando el error como la piedra angular de estas metodologías, ya que puede ser más económico equivocarse cuando el producto todavía no está terminado que al final de la etapa (teniendo una idea de

mejora continua). Y para esto sirven los controles diarios, a través de reuniones periódicas (*dailys*) y *feedbacks*, llevándolos así a pensar que “si me equivoco, quiero que sea lo antes posible” (Cymen, s.f., p. 42). El cambio es la única constante: “no cambiamos porque nos gusta el cambio, sino porque simplemente sucede” (p. 42). Scrum representa una romantización de la idea del cambio permanente para no brindar a sus trabajadores, en discurso y orientación empresarial, la idea de una estabilidad laboral, algo que sí sucedía en un trabajo hace 50 años (cuando la idea de jubilarse en el mismo lugar era parte del sentir de cada trabajador).

Desde el *management* indican que las anteriores son metodologías que buscan *desestructurar* las formas de trabajo, ir de un paso a la vez, enfocados en el producto o servicio que se le brinda al cliente, para de esta forma pensar que los procesos pueden ir creciendo a medida que se avanza, entendiendo que los errores no son retrocesos, sino *empujes* para que los productos o servicios tengan mayor valor. En este marco, ya las jerarquías no importan y todos se autoorganizan y autocontrolan. Es una metodología que busca mostrar, por lo menos en la teoría, una nueva forma de trabajo, con nuevos tipos de relaciones humanas y laborales y con otro tipo de visión hacia y para el cliente.

Algunos comentarios críticos al respecto

Contemplando los aportes realizados desde el marxismo al respecto de lo que es el trabajo, la generación de plusvalía en el capitalismo y en particular los planteamientos de David Harvey al respecto de la acumulación por desposesión, estamos en condiciones de indicar que las metodologías ágiles buscan desarrollar nuevas formas de acumulación y extracción de valor en función del capital en la relación capital-trabajo. Esto lo indicamos porque observamos que los tiempos (y los ritmos) de trabajo se intensifican, se mezclan con los espacios de ocio y descanso de la clase trabajadora y se precariza y se cambian las condiciones de trabajo; todo con discursos de flexibilidad, libertad y autonomía.

Por ejemplo, la forma de trabajo en células, o bajo este tipo de equipos, hace que las actividades sean llevadas a cabo por grupos más reducidos, por lo cual el plantel de operaciones es menor día tras día. En las células *todos hacen todo* con la idea de que nadie es *imprescindible* y, al dedicarse a proyectos de corto tiempo, las exigencias de rendimiento son mayores, llevando entonces de la mano la sensación de que la jornada no alcanza y hay que trabajar más para llegar a término con las

presentaciones (y así se vulneran derechos ya conquistados previamente por los y las trabajadoras con el fin de cumplir).

De esto, la Asociación Bancaria, como indica en sus comunicados publicados en su web, tomó nota en su momento y reclamó a los bancos para que se abonen las horas extras trabajadas y se incluyan las categorías correspondientes para este tipo de tareas. Sigue que muchos de estos equipos de trabajo combinan, por un lado, trabajadores bajo convenio colectivo de trabajo y, por otro, trabajadores con contrato por plazo determinado y fuera de convenio, haciendo al reclamo más complejo para su buena resolución.

Tratando de contrarrestar estos nuevos tiempos digitales que se viven, el sindicato incluso, en 2022, lanzó la diplomatura en Transformación digital para todos sus afiliados, a través de su Fundación Bancar, en alianza con la Universidad Nacional de Avellaneda para, según comentan en su web La Bancaria:

[...] comprender de qué se tratan los cambios que traen aparejadas las tecnologías disruptivas y sus nuevos usos para así analizar qué nuevas formas de trabajo surgen, qué nuevos productos y servicios se pueden ofrecer y cómo cambia el sector bancario y poder actuar en consecuencia.

Las nuevas tareas que plantean los bancos implican polifuncionalidad y flexibilidad por parte de sus trabajadores y trabajadoras. Boltansky y Chiapello hablan de dos tipos de flexibilidad en la estrategia empresarial en la década de 1990, años en los cuales la:

[...] flexibilidad interna [está] basada en una profunda transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas (polivalencia, autocontrol, desarrollo de la autonomía, etc.) y una flexibilidad externa, que supone una organización del trabajo denominada en red en la que las empresas “esbeltas” encuentran los recursos de los que carecen a través de una subcontratación abundante, así como mediante una mano de obra maleable en términos de empleo (empleos precarios, interinos, trabajadores independientes), de horarios o de duración del trabajo (tiempo parcial, horarios variables). (Bue, 1989, citado en Boltansky y Chiapello, 2002, p. 300)

Y esta subcontratación se observa en los sectores informáticos de los bancos (por ejemplo, diagramadores, desarrolladores, programadores) y cada vez se incrementa más y más en el mundo financiero. Además, estas contrataciones son por fuera del convenio bancario, haciendo que sean más endeble y precarias a pesar de las sumas altas que se abonan por

estos trabajos, ya que no tiene la cobertura de dicho convenio ni de la representación sindical. Ahora bien, hay dos capas distintas de trabajadores bancarios (una bajo convenio y otra no, por ejemplo).

Desde la década de 1990, con la desregulación laboral en la Argentina, se habilitó, entre otras cosas, la tercerización de ciertas ramas bancarias (como maestranza, ordenanza, sistemas). Estos trabajadores no están bajo convenio colectivo de trabajo desde esa década hasta ahora, y el gremio está al tanto de su situación. Sucede que hace 20 o 30 años atrás era un número pequeño de trabajadores quienes se desempeñaban en estos sectores, pero ahora son empresas grandes con cientos de trabajadores. Lo anterior se visualiza en cada grupo financiero de los bancos argentinos (como es el caso de Tarjeta Naranja para el grupo financiero de Banco Galicia o Santander Tecnología para el de Banco Santander, por ejemplo) (Kabat y Fernández, 2013), (Leite y Del Bono 2016), y (Etchemendy, Gianibelli y Ottaviano, 2019). Por cuestiones discrecionales, es muy difícil saber a ciencia cierta esas cantidades, puesto que no es información que provean los bancos ni el informe del BCRA tampoco. Lo más cercano que se puede conocer de estos datos es en función de la cantidad de proveedores que los bancos indican que tienen, pero tampoco son números verosímiles. Incluso, un trabajo más de campo y de investigación cualitativa también es complicado por las normas de confidencialidad que los bancos hacen firmar a cada uno de sus empleados al momento de ingresar a sus puestos de trabajo (elemento causal de despido en caso de violar este acuerdo).

Si hablamos, por otro lado, de la flexibilidad interna en los lugares de trabajo, esta se expresa por ejemplo en la *autonomía* que los y las trabajadoras bancarias tienen para organizar sus actividades. Si bien las ideas son liberarse de los *horarios fijos de trabajo* y que cada célula de trabajo defina los tiempos que precisa, también esas mismas ideas llevan a esa *confusión* entre tiempos de trabajo y tiempos de ocio, generando un *sentido inverso* como indican Boltanski y Chiapello (2002), a saber:

[...] la utilización de los horarios de trabajo para obtener flexibilidad no pasa necesariamente por el tiempo parcial. El mecanismo puede funcionar igualmente en sentido inverso y pasar por un incremento de la carga de trabajo más allá del horario legal. De esta manera, mientras que la jornada laboral se ha reducido para algunos [...] para otros se ha incrementado. (p. 313)

Fumagalli (2010) también habla de la no diferenciación entre tiempos de trabajo y de ocio al respecto del trabajo autónomo.

Si bien en la Argentina el trabajo bancario está regido actualmente por una jornada laboral diaria de siete horas y media de lunes a viernes (y de seis horas en *call center*), no podemos dejar de mencionar que los trabajos que no están vinculados directamente con la atención al público (*cara a cara*) en sucursales van tomando otras características y tratan de difuminar esas franjas que delimitan el horario de trabajo. Incluso, el *home office* va ocupando más espacio, ya que de alguna manera va *borrando* esas diferencias y produce el efecto de *estar siempre conectado/da* con el trabajo.

Los nuevos dispositivos y las nuevas formas de trabajo van en ese sentido y dan la idea a las personas de que tienen autonomía y a los equipos de que tienen flexibilidad y *libertad* en el desarrollo de sus tareas (de que quizás todo eso estaba antes en manos de escalafones superiores, tales como jefes o supervisores). Pero lo que no hace directamente dicho jefe lo hace la tecnología: a través de sus sistemas conectados en red, es la que recaba la información de cuándo se loguea, qué se hace durante el día y cuándo se desconecta cada uno de ellos. Un control exhaustivo sobre cada trabajador implica una autodisciplina puntillosa y severa.

También, es muy relativa la idea de la autonomía que tienen los trabajadores para sus empleos, si se sabe que:

[...] como las metodologías ágiles ponen el foco en la idea de valor para el cliente [...] es el cliente quien determina lo que debe hacerse y evalúa el resultado mientras el software todavía está funcionando [...]. En otras palabras la creatividad y el conocimiento técnico del trabajador se someten a la evaluación gerencial del empleado, control de clientes y negocios. (Adorim et al., 2020, p. 215)

Otro ejemplo de cómo los clientes (y los bancos) pueden controlar al trabajador es definiendo si está bien hecho o no el trabajo del bancario por medio de los ponderadores de NPS (*Net Promoter Score*, por sus siglas en inglés). El NPS es una herramienta que se usa para medir la satisfacción (o no) de los clientes con el servicio que recibieron por parte de sus empleados y, por lo general, son encuestas o llamadas que reciben dichos clientes luego de finalizada la atención recibida por parte de un empleado X. Estos últimos son calificados por ellos (e indirectamente esta información recae luego en la evaluación de desempeño del empleado y las remuneraciones variables o bonos que definan los bancos, generando un *loop* al respecto de los premios y castigos empresariales).

La confianza para Boltanski y Chiapello es:

[...] la otra cara del autocontrol, pues designa una relación como segura cuando no existe ningún otro dispositivo más que la palabra dada y el contrato moral. La confianza se encuentra además sancionada moralmente, mientras que el control a través de un tercero no es más que la expresión de una relación de dominación. (2002, p. 130)

Los códigos de normas, conducta y de ética empresarial que cada trabajador firma y acepta al inicio de su relación contractual laboral van en ese sentido.

Entonces, podemos decir que las metodologías ágiles generan un:

[...] doble movimiento de subordinación del trabajo en relación con el capital. Primero, a los preceptos, reglas, funciones y estrategias impuestas por [...] la máquina de producción y vigilancia, y, segundo, por una nueva práctica de convencimiento subjetivo que termina creando una gestión internalizada en el trabajador, lo que llamamos aquí la auto-taylorización del trabajo. (Adorim et al., 2020, p. 216)

La doctora en Sociología Danièle Linhart (1997) observa que:

La necesidad de salir a cualquier precio de la herencia de lucha de clases impulsaba a algunas direcciones empresariales a introducir ámbitos de diálogo y concertación directa con los trabajadores, lo que presentaba además la ventaja de marginalizar las organizaciones sindicales que amenazaran con contrarrestar este objetivo de pacificación y normalización social. (p.51)

Por medio de la confianza y la participación activa no solo buscan restarles peso a las organizaciones sindicales, y borrar así el reclamo colectivo y trasladarlo a uno individual, sino que pretenden también erosionar la idea de sociedad de clases y trasladar a quien trabaja a una idea de igualdad dentro de la empresa, de un *todo nosotros*.

Es por eso que nos parece importante retomar las palabras de Tiziana Terranova (2018), quien nos comenta que:

[...] lo que le interesaba a Marx (y lo que hace su trabajo relevante todavía para aquellos que luchan por un modo de existencia poscapitalista) es la manera en que la tendencia del capital a invertir en tecnología para automatizar, y por tanto, para reducir los costos del trabajo al mínimo, potencialmente libera un 'excedente' de tiempo y energía (trabajo) o un exceso de capacidad productiva en relación con el trabajo fundamental,

importante y necesario para la reproducción [...]. Sin embargo, lo que caracteriza la economía capitalista es que este excedente de tiempo y energía no es simplemente liberado, sino que es reabsorbido constantemente en el ciclo de producción de valor de cambio, lo que conduce a la creciente acumulación de riqueza por parte de unos pocos (el capitalista colectivo) a expensas de muchos (las multitudes). (p. 92)

Conclusiones del trabajo

Este trabajo buscó analizar y comprender, en un momento específico (2011-2023), la situación del trabajo bancario tradicional en la Argentina, un sector que entendemos está en un proceso de mutación hacia otra forma de trabajar, de relacionarse con sus pares y jerárquicos y con los clientes también.

Para ello, se buscó entender esta clase de trabajo dentro de una tendencia general y de un cambio de las finanzas a nivel mundial —en particular a partir de la década de los años 70 e intensificándose en el siglo XXI— y como una nueva forma de acumulación por desposesión, por parte del capitalismo y en función del nexo Estado-finanzas, en palabras de David Harvey.

Este nuevo siglo trajo consigo cambios junto con la incorporación de tecnologías y metodologías ágiles en los bancos. La transformación digital y cultural, como algunos la llamaron, implicó también que los banqueros redoblaran esfuerzos para buscar una mejor competitividad ante nuevos actores, como las *fintech* o billeteras virtuales, buscando una mejor organización interna con costos más bajos y procesos más rápidos y eficaces. Estos fueron cambios que implicaron ajustes en los modos de operar, organizar y distribuir el trabajo.

La hipótesis central de este artículo es que el trabajo bancario, lejos de estar en medio de una eliminación o desaparición como pregonan algunas corrientes teóricas, avanza hacia una nueva forma, y estamos transitando dicha mutación. De un trabajo más vinculado a una relación más personalizada (*cara a cara*) con el cliente se iría a una más *online, virtual*. De un trabajo regido por los derechos y coberturas según convenio colectivo de trabajo bancario se pasaría a un trabajo con sectores dentro y fuera de convenio, de contrataciones por tiempo indeterminado a unas a plazo fijo y temporal. Esto implica una dualización del trabajo, en la cual un pequeño sector de élite sigue como antes, como lo conocíamos,

bajo convenio colectivo de trabajo y con contrato de planta permanente, y otro, más nuevo y ligado a los vaivenes del mercado, permanece sin convenio, sin derechos y más vulnerable a los designios del empleador.

De todas formas, no todo está dicho. Es real que la pandemia fue una bisagra en nuestras realidades, y el trabajo bancario tradicional no ha escapado de ella.

Que los derechos conquistados se mantengan y no haya retrocesos dependerá de las acciones colectivas que realicen los y las trabajadoras bancarias, junto a sus organizaciones de base.

Pero ese capítulo no se ha terminado de escribir aún.

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a mi profesor y director de tesis de maestría, Pablo Míguez, quien me alentó desde el principio a escribir sobre esta temática y me ayudó a poner en palabras lo que tenía en mi cabeza.

Estefanía Belén González Guardia

Magíster en Sociología Económica por la Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín, licenciada en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo y técnica en Administración Bancaria por la Universidad Tres de Febrero.

Referencias

- Amorin, H. y Reis Grazia, M. (2020). Trabajo y metodologías ágiles. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 209–221. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787012>
- Asociación Bancaria. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 18/75. Asociación Bancaria Seccional Buenos Aires. <https://www.bancariasba.com.ar/wp-content/uploads/2019/01/1875.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2016). Comunicación “A” 5983. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/147790/20160711>
- Banco Central de la República Argentina. (2017). Comunicación “A” 6271. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n/E2%80%9C%C2%A0A%C2%A0%E2%80%9D%206271-2017-278218>

- Banco Central de la República Argentina. (2018a). Comunicación "A" 6495. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n-6495-2018-310014>
- Banco Central de la República Argentina. (2018b). Comunicación "A" 6603. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n-6603-2018-317019>
- Boltansky, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo* (trads. A. Riesco, M. Pérez y R. Sánchez). Akal.
- Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo (CETyD). (2017). *Innovaciones Tecnológicas y empleo en el sector bancario: Análisis preliminar de impacto* (Documento de trabajo). Fundación de Investigación para el Desarrollo (FIDE) y CETyD. <https://noticias.unsam.edu.ar/2018/05/16/innovaciones-tecnologicas-y-empleo-en-el-sector-bancario-analisis-preliminar-de-impacto/>
- Cymen, A. (s.f.). *El espíritu Scrum. El arte de amar los lunes.* (Vol. 2). <http://docplayer.es/2861523-El-espíritu-de-scrum-el-arte-de-amar-los-lunes.html>
- Del Porto, G. y Galíndez, M. (2012). El modelo Lean aplicado a los servicios financieros. Cómo lograr operaciones a medida de los clientes con costos reducidos. Publicación NOP REVIEW Liderazgo. https://nop.com.ar/nop_rev/revistas/NR201206.pdf
- Etchemendy, S., Gianibelli, G., & Ottaviano, J. M. (2019). Tercerización laboral en Argentina: Antecedentes, contexto regional y propuesta de regulación integral. *Trabajo y Sociedad*, (33), 1
- Fumagalli, A. (2010). Las distintas formas del trabajo en el capitalismo cognitivo. En *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación* (trads. A. Hernández, J. Gual y E. Rodríguez). Ediciones Traficante de Sueños.
- Harvey, D. (2014). *Diecisiete contradicciones y el fin del capitalismo* (trad. J. Madariaga). Traficante de Sueños.
- Kabat, M. y Fernández, R. (agosto, 2013). Las condiciones laborales de los trabajadores bancarios argentinos, 1940 a la actualidad. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Grupo 3: Calidad del trabajo y del empleo y formas de inserción laboral Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), Buenos Aires, Argentina.
- La Bancaria. (2022, 28 de septiembre). BANCAR. Diplomaturas con certificación universitaria. La Bancaria. <https://labancaria.org/bancar-diplomaturas-con-certificacion-universitaria/>
- La Bancaria. (s. f.). Secretaría de prensa. Comunicados, conmemoraciones. Asociación Bancaria. <https://labancaria.org/secretaria-de-prensa-comunicados-conmemoraciones/>
- Leite, M., & Del Bono, A. (2016). Trabajo y tercerización en Argentina y Brasil. *Cuadernos del CENDES*, 33(93), 1
- Linhart, D. (1997). La modernización de las empresas. Asociación Trabajo y Sociedad; PIETTE del CONICET.

- Marx, K. (1995). *El capital. Crítica de la economía política. Libro I. Proceso de producción de capital*. Siglo XXI Editores (original publicado en 1975).
- Marx, K. (2011). *El capital. Libro I. Capítulo VI (inédito). Resultados del proceso inmediato de producción*. Siglo XXI Editores (original publicado en 1971).
- Marx, K. (2003). *El capital. Selección de textos*. Ediciones Libertador (original publicado en 1867).
- Marx, K. (1972). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse), 1857-1858, Vol. 2: Fragmento sobre las máquinas* (trad. P. Scaron). Siglo XXI Editores (original publicado entre 1939-1941).
- Marx, K. (1984). *Miseria de la filosofía: Contestación a la “Filosofía de la miseria” de Proudhon*. Ediciones Orbis S.A. Hyspamerica (original publicado en 1847).
- Míguez, P. (2017). Trabajo, conocimiento y precariedad laboral en el capitalismo contemporáneo. *Revista Ciencias Sociales*, 93(12), 74-79. <http://hdl.handle.net/11336/179527>
- Míguez, P. (2015). Tópicos contemporáneos del marxismo: aproximaciones teóricas a los problemas del capitalismo del siglo XXI. *Cuadernos de Economía Crítica*, 2(3), 125-150. <https://www.oldoj.sociedaddeeconomiacritica.org/index.php/cec/article/view/36>
- Míguez, P. (2013). Del General Intellect a las tesis del “capitalismo cognitivo”: aportes para el estudio del capitalismo del siglo XXI. *Bajo el Volcán, Revista del Posgrado de Sociología*, 13(21), 27-57. <https://doi.org/10.32399/ICSYH.bvbuap.2954-4300.2014.13.21.372>
- Míguez, P. (2010). Trabajo y valor: trascender la dictadura del trabajo abstracto. *Herramienta* (44), 70-90. <https://herramienta.com.ar/?id=1289>
- Ojeda, H. (2020, septiembre 10). Cultura “agile” y Recursos Humanos. Los desafíos de un entorno disruptivo. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/cultura-agile-y-recursos-humanos-los-desaf%C3%ADos-de-un-entorno-ojeda/>
- República Argentina. (2020). Ley N.º 27.555: Régimen legal del contrato de teletrabajo. *Boletín Oficial*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2013). *La guía de Scrum. La guía definitiva de Scrum: Las reglas del Juego*. Scrum.org; Scruminc. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>
- Schorr, M. y Wainer, A. (Eds.). (2018). *La financiarización del capital: estrategias de acumulación de las grandes empresas en Argentina, Brasil, Francia y Estados Unidos*. Futuro Anterior.
- Terranova, T. (2018). Marx en tiempos de algoritmos. *Revista Nueva Sociedad*, (277). <https://www.nuso.org/articulo/marx-en-tiempos-de-algoritmos/>
- Vercellone, C. (2011). *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista* (trad. V. Verre y A. Roig). Prometeo Libros.