

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

LOS SINDICATOS Y SU PAPEL EN LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

El caso de AEBU

Soledad Giudice, Natalia Otero, Aníbal Peluffo,
Federico Lacaño y Lucía Pittaluga

Mayo 2023



El futuro del trabajo despierta cada vez mayor atención en múltiples actores. En el entendido de que los procesos de incorporación tecnológica no son neutros y que los sindicatos tienen un rol para desplegar, AEBU desarrolló un proyecto para poner esta temática en agenda.



El siguiente documento resume el ejercicio prospectivo realizado por el sindicato bancario y trabajadores de distintas ocupaciones del sector financiero. Esta metodología permitió generar un insumo para la toma de decisiones, construyendo de manera colectiva una mirada de largo plazo sobre aspectos relevantes en la calidad de vida de sus trabajadores como el futuro del trabajo.



aebu

Asociación de Bancarios del Uruguay
Filial PIT-CNT

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

URUGUAY

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	UN MARCO PARA PENSAR LA REVOLUCIÓN DIGITAL	3
3.	LA EXPERIENCIA DE AEBU	4
4.	VECTORES 1 Y 2: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS Y ECOSISTEMA FINANCIERO	6
4.1	Diagnóstico inicial	6
4.2	Los vectores 1 y 2 en el escenario normativo estratégico	7
5.	VECTORES 3 Y 4: NORMAS, REGULACIÓN Y USUARIOS	8
5.1	Diagnóstico inicial	8
5.2	Los vectores 3 y 4 en el escenario normativo estratégico	8
6.	VECTOR 5: SINDICATO Y RELACIONES LABORALES	10
6.1	Diagnóstico inicial	10
6.2	El vector 5 en el escenario normativo estratégico	10
7.	REFLEXIONES FINALES	13
	Referencias bibliográficas	14

1

INTRODUCCIÓN

La cuestión del futuro del trabajo, repetida mil veces, viene acompañada de una gran cantidad de palabras como **revolución digital**, **robotización**, **economía de plataformas**, **algoritmo**, **aprendizaje automático** y un largo etcétera. Pero al final del día, se vuelve al principio: la preocupación por el futuro del trabajo o, mejor dicho, cómo va a ser el trabajo en el futuro.

¿Habrán empleos suficientes? ¿Serán de calidad? ¿Alguien lo sabe? Y principalmente, ¿se puede hacer algo?

El panorama desde el punto de vista de los trabajadores no parece sencillo, al futuro del trabajo lo van moldeando una gran cantidad de factores externos sobre los que resulta difícil actuar. El contexto económico, la realidad de las empresas, el marco legal, las instituciones, las costumbres y hasta el contexto político van dando forma a los procesos que cambian el trabajo de las personas, actualmente con la tecnología como gran herramienta.

Existen muchos estudios que buscan medir cómo la tecnología está afectando al mundo del trabajo, como también muchas teorías para explicar qué puede pasar en el futuro. Sin embargo, es más difícil encontrar casos de éxito, acciones concretas y estrategias de los trabajadores para hacer frente a los fenómenos de incorporación tecnológica.

El primer desafío se encuentra al inicio del camino: desterrar la idea de que la tecnología viene como «caída del cielo» y nada se puede hacer para incidir en el futuro del trabajo. Tomar acciones para una transición justa y más humana, en lugar de la que imponen el mercado y la búsqueda de rentabilidad económica, es una tarea que solo los trabajadores organizados pueden asumir. Pero para poder hacerlo es necesario entender que la incorporación de tecnología es un proceso sobre el que se puede actuar y respecto al cual hay un rol ineludible que cumplir, porque la tecnología es diseñada por humanos, por eso tiene las fallas y reproduce las injusticias que también se dan en otros ámbitos.

¿Qué pueden hacer los trabajadores para incidir y moldear la revolución tecnológica digital? No es una respuesta sencilla, pero existen experiencias y organizaciones que se han planteado ese desafío. Hay casos de éxito y victorias puntuales, estrategias de largo plazo y también negociaciones por aspectos concretos.

A continuación, se hace un breve recorrido por la experiencia de AEBU (Asociación de Bancarios del Uruguay), el sindicato de los trabajadores del sistema financiero (SF) en Uruguay, que, como parte de su estrategia de largo plazo, realizó un diagnóstico del impacto tecnológico en su sector de actividad y en base a este siguió un proceso de prospectiva participativa para poner sobre la mesa discusiones y medidas de agenda para los próximos 10 años.

2

UN MARCO PARA PENSAR LA REVOLUCIÓN DIGITAL

En las distintas revoluciones tecnológicas se identifica un período de crisis de ajuste estructural, que genera cambios profundos en la estructura productiva, así como en la ocupación del trabajo, en los perfiles de habilidades y capacidades de los trabajadores y en los sistemas de gestión imperantes (Freeman y Louça, 2001). En efecto, en cada período de fuerte transformación se produjo un desajuste generalizado entre los perfiles de habilidades y capacidades requeridos y los ofrecidos por la fuerza de trabajo. En general fueron los empleadores y sus organizaciones quienes estuvieron en la posición más fuerte para moldear las nuevas trayectorias de la tecnología y los regímenes regulatorios relevantes. Los sindicatos y otras organizaciones de la clase trabajadora tuvieron un papel de respuesta a los cambios tecnológicos y organizacionales más que de iniciadores o controladores de su conformación.

Esto último no quiere decir que los movimientos sociales no tuvieran un papel muy activo durante las revoluciones tecnológicas. Según el historiador Hobsbawm (1964),¹ los conflictos sociales se concentraron justamente en estos puntos de crisis de ajuste estructural. A lo largo de las revoluciones tecnológicas las huelgas masivas de trabajadores se concentraron en los años cercanos a estos puntos de inflexión, cuando el movimiento sindical tenía fuerza suficiente.

Actualmente, en la revolución digital el debate se centra en quién moldea la digitalización y la inteligencia artificial (IA). Es cada vez más claro que los sindicatos no pueden, como en revoluciones anteriores, quedar por fuera de las relaciones de poder y **se plantea un nuevo papel para el sindicalismo frente al cambio tecnológico.**

Los efectos de la IA en la calidad del trabajo no están predeterminados, sino que son el resultado de las elecciones que hacen los diseñadores de tecnología (desarrolladores de IA) y los diseñadores de trabajo (gerentes) en respuesta a incentivos. Por tanto los fenómenos de automatización no están pautados exclusivamente por el avance de la tecnología; en estos procesos intermedian diversos factores económicos, sociales, institucionales, preferencias de los consumidores, regulaciones, etcétera.

Por ello, la idea de que los resultados de introducir tecnología no vienen ya determinados es ampliamente aceptada en la literatura científica (Nurski y Hoffman, 2022).



¹ Hobsbawm, E. J. (1964). *Economic fluctuations and some social movements since 1800*, referido por Freeman y Louça (2001, p. 356).

3

LA EXPERIENCIA DE AEBU

En esta línea, AEBU se propuso una serie de trabajos para entender el fenómeno y desarrollar posibles estrategias. Las secciones que siguen presentan los principales elementos² abordados en un ejercicio prospectivo realizado con un grupo de trabajadores del sindicato³ con la mirada puesta en los próximos 10 años. El objetivo central de este ejercicio fue contribuir a identificar los impactos que puede producir la incorporación de tecnologías en el sistema financiero, en particular en el trabajo y en las relaciones laborales, de manera de generar insumos para una planificación estratégica que permita a AEBU trabajar hacia el futuro deseado.

- 2 Este documento es una síntesis de un extenso informe que incorpora un diagnóstico sobre el impacto de la introducción de la tecnología en el sector financiero y una presentación más detallada del ejercicio prospectivo realizado.
- 3 Para este trabajo se contó con los servicios de investigadores de la Universidad de la República y con la consultora Triángulo.

Partiendo de estas ideas, la prospectiva se realizó en distintas etapas: se determinaron el foco y el sistema sobre el que se haría el ejercicio, se definieron las variables o vectores clave que lo determinan, se hizo un diagnóstico de su situación actual y las tendencias que la atraviesan, se construyeron distintos escenarios futuros con posibilidad de ocurrencia y con contrastes entre sí («futuribles contrastados»), se definió un escenario normativo estratégico (ENE) o escenario meta, y finalmente se trabajó sobre una agenda estratégica para lograr arribar a ese escenario.

El esquema de la figura 1 ilustra el proceso prospectivo.

El foco del ejercicio se dio mediante la pregunta inicial: Desde la perspectiva de AEBU, **¿de qué forma la tecnología afectará el trabajo y el sindicalismo en el sistema financiero en los próximos 10 años?** Esta pregunta funciona como el foco prospectivo del análisis, que está

Figura 1
Proceso prospectivo



Fuente: Elaboración propia.

definido por el lugar hacia donde dirigimos la mirada, es decir, las preguntas que queremos responder al desarrollar la prospectiva, en un espacio temporal delimitado.

Esto se analizó mediante cinco vectores clave: **1) adopción de tecnología en el SF, 2) transformaciones en el ecosistema del negocio financiero, 3) normas y regulación, 4) impacto en los usuarios, 5) sindicalismo y relaciones laborales**. Los vectores pueden ser endógenos y exógenos, tangibles e intangibles. Para definir los vectores clave, se analizan diferentes dimensiones que componen el universo a estudiar: ciencia, tecnología e innovación, sociedad y cultura, economía y producción, territorio y ambiente, política y gobernanza.

A partir del diagnóstico de estas dimensiones y de la detección de tendencias robustas, emergentes o señales portadoras de futuro, se crearon varios escenarios, desde los más tendenciales hasta otros más rupturistas. Las tendencias robustas son aquellas que se vienen desarrollando desde hace años, mientras que las emergentes refieren a las que tomaron cuerpo en el último tiempo. Las señales portadoras de futuro se definen como hechos del presente que aún no tienen fuerza para denominarse tendencias pero que pueden convertirse en una, así como también pueden quedar en nada.

Luego de este ejercicio, se elaboró el escenario normativo estratégico (ENE). Este consiste en un escenario meta deseado y posible, con alto grado de ocurrencia si lo asumimos también como un camino a recorrer o un destino que se construye socialmente. A partir de esto se trabajó en una agenda estratégica que permitiera llevar adelante acciones a fin de direccionar las tendencias y señales por un camino similar al ENE.

A continuación, se analiza para los **vectores clave** un breve comentario de diagnóstico, luego se plantea lo que surgió de los talleres prospectivos sobre cómo sería un escenario deseable (ENE) en los próximos 10 años, y finalmente se presentan las propuestas de agenda estratégica para debatir dentro del sindicato.

4

VECTORES 1 Y 2: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS Y ECOSISTEMA FINANCIERO

4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

Los servicios financieros son, por su naturaleza, una actividad muy propicia para la incorporación de tecnología e innovación. Constantemente se identifican nuevos servicios financieros (innovación en productos) o nuevas formas de proveerlos (innovación en procesos).

Esto hace que el ecosistema de empresas sea muy variado y que los perfiles de los trabajadores reflejen esa diversidad en las ocupaciones y tareas que realizan.

Algunos procesos que forman parte de esas estrategias son: la creciente conglomeración de empresas financieras, la centralización de las tareas y decisiones principales en las casas centrales, una mayor capilaridad a través de empresas con presencia muy diseminada en el territorio y la subcontratación de cada vez más servicios.

En paralelo con las estrategias empresariales, y como forma de llevarlas a cabo, las instituciones aplicaron una serie de herramientas que implicaron un proceso de digitalización del negocio, al tiempo que emergieron nuevos jugadores (*fintech*)⁴ con propuestas de base tecnológica que desempeñaron un rol clave en el uso de nuevas formas de proveer los servicios financieros.

Las **herramientas tecnológicas** utilizadas han sido clave para el proceso de digitalización. Principalmente la inteligencia artificial, que permite la construcción de algoritmos y el uso de aprendizaje automático (*machine learning*) combinado con la explotación del llamado *big data*, que posibilita la utilización de bases de información muy grandes para emplear en la estrategia comercial en los segmentos masivos.

Los procesos de digitalización en las instituciones financieras tienen sus resultados más visibles en la transformación de los canales de venta. Ventas que antes se realizaban principalmente a través de la atención en sucursales, y ahora en los llamados **canales digitales**.

Esto también se reflejó en un incremento del uso de los medios de pago digitales. El índice de pagos electrónicos

versus tradicionales (IPET) que realiza el Banco Central del Uruguay (BCU) pasó de 8% en 2010 a 65% en 2021, lo que quiere decir que de cada 100 pesos pagados 65 se pagaron por vía digital y 35 por medios tradicionales.

Además, hubo un cambio en la infraestructura del sistema financiero. Entre 2010 y 2021 se instalaron cerca de 7.600 cajeros automáticos nuevos en todo el país (se multiplicaron por ocho en el período), al tiempo que las sucursales bancarias decrecieron un 20% (67 sucursales menos). A su vez, en ese lapso las redes de pagos y cobranzas aumentaron un 28% (172 locales más de redes y corresponsales).

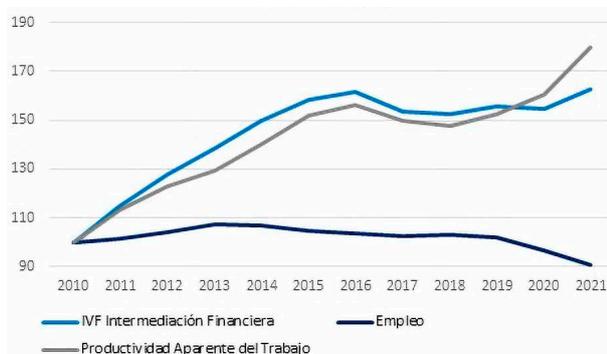
Todas estas transformaciones implicaron, por un lado, un descenso del nivel de empleo del sistema financiero y un aumento de la productividad del trabajo significativo. De este modo, instituciones como los bancos generaron un constante crecimiento en su número de clientes, con menos sucursales físicas y menos trabajadores, e igualmente aumentó su volumen de negocios.

Entre 2010 y 2021 el empleo en el sistema financiero descendió un 10%, como se puede observar en la figura 2, mientras que el valor agregado del sector representó en 2021 un 4,5% del producto bruto interno de la economía, con un crecimiento acumulado de 62% desde 2010. Este desempeño implicó que la productividad aparente del trabajo en el sector financiero creciera significativamente y acumulara un incremento de 80% en el mismo período. Este fuerte incremento en la productividad de los trabajadores responde principalmente a la introducción de tecnología y los impactos que esta tuvo en la organización del trabajo.

Además del impacto en el nivel de empleo, hay un cambio en las ocupaciones y tareas. Mediante diferentes métodos detallados en el informe final, se observó un aumento de la automatización de las tareas que requieren capacidades manuales, sean estas de tipo repetitivo (rutinarias) o no (no rutinarias). Mientras tanto, aumentaron las tareas cognitivas (por oposición a las manuales) ejecutadas por humanos y dentro de estas crecieron fundamentalmente las que requieren capacidades analíticas (tareas cognitivas no rutinarias), en tanto las cognitivas de tipo rutinario se mantuvieron estables durante el período analizado.

⁴ Empresas que brindan servicios financieros sobre una base tecnológica.

Figura 2
Índice de producción, empleo y productividad del trabajo en el sector financiero



Fuente: BCU y Caja Bancaria.

Estos cambios son reflejo de los procesos de incorporación tecnológica que automatizan tareas desarrolladas por los trabajadores menos calificados del sector financiero. Por otro lado, el aumento de intensidad de las tareas cognitivas analíticas puede explicarse por el incremento de demanda de las empresas de profesiones del área informática, mercadotecnia, negociación y seguridad informática.

En el diagnóstico previo contenido en el documento más extenso del que surge este informe, se elaboró un índice de riesgo de automatización (Frey y Osborne, 2013) para el sector, que indica un nivel alto de riesgo para el 60% de las ocupaciones que componen el sistema financiero. Sin embargo, en los últimos años este índice ha sido cuestionado por las elevadas estimaciones que arroja sobre el potencial sustitutivo de las tecnologías. Estos cuestionamientos señalan que el enfoque de Frey y Osborne (2013) es puramente tecnológico y deja de lado dimensiones relevantes como los aspectos culturales, características del negocio, aspectos regulatorios, entre otros elementos que pueden influir en la decisión de las empresas y retrasar o desincentivar la implementación de procesos de automatización. Para contrastar estos resultados se incorporó al análisis el abordaje conocido como enfoque de tareas (Acemoglu y Autor, 2011; Autor et al., 2003).

4.2 LOS VECTORES 1 Y 2 EN EL ESCENARIO NORMATIVO ESTRATÉGICO

Utilizar la expansión de tecnología para favorecer a los trabajadores y los usuarios, además de generar los aumentos de productividad y la expansión del negocio que ya se describió.

Promover la banca ética, un sistema con mayor inclusión y salud financiera para los usuarios, con productos más ajustados a sus necesidades. Un rol más protagónico de la banca pública para la estrategia de desarrollo, introduciendo cambios e incentivos para la transformación de la estructura productiva y una política pública que apoye estos procesos.

La agenda estratégica para los vectores 1 y 2:

1. En el entendido de que no es un fenómeno neutro, discutir la manera en que se introduce la tecnología en sus diversas aristas (modos organizativos, impactos en la desigualdad, mecanismos de evaluación de los trabajadores y la privacidad). Aspectos concretos que se identificaron:
 - Propuestas de negociación de principios para el uso de algoritmos de selección de personal, evaluación por desempeño y metas, teniendo en cuenta la asimetría de información que existe entre trabajadores y empresa, evaluando los posibles impactos en la ampliación de brechas de género, exigiendo transparencia e información sobre su aplicación, entre otros aspectos importantes.
 - Principios para el uso de algoritmos que consideren su impacto en los usuarios del sistema financiero: privacidad de los datos, identificación de los sesgos que reproducen, etc.
 - AEBU se vincula con desarrolladores de inteligencia artificial, Facultad de Ingeniería y otras **áreas claves de conocimiento** buscando un rol propositivo en formas de incorporar la tecnología desde la perspectiva de los trabajadores, apuntando a defender el empleo y la calidad del trabajo.
2. Elaborar **planes de formación y reconversión laboral** para quienes vean afectado su puesto de trabajo por la introducción de tecnología (mapeo y convenios con instituciones educativas, por ejemplo).
3. Proponer a los trabajadores pensar **¿Qué sistema financiero queremos?** Una nueva edición de *Sistema financiero un asunto de Estado*, documento propositivo elaborado a fines de la década de 1990.
4. Presentar propuestas de política pública para contribuir a la **sostenibilidad ambiental desde el SF** (créditos verdes, monitor de cumplimiento para temas como ambiente, sociales, gobernanza, etc.). Que la rentabilidad del SF sea gravada para sustentar las políticas verdes.

5

VECTORES 3 Y 4: NORMAS, REGULACIÓN Y USUARIOS

5.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

El marco regulatorio y el rol de los usuarios son dos aspectos que no están directamente relacionados con el mundo del trabajo pero son fundamentales para la incorporación de tecnología en el sistema financiero.

El papel que juegan los bancos centrales en las transformaciones tecnológicas, si bien es indirecto, es muy relevante. Un ejemplo es el marco regulatorio que permite la modernización de los sistemas de pago (el caso de Pix⁵ en Brasil ilustra la potencialidad de esta herramienta [Bank for International Settlements, 2022]).

También es necesario tener en cuenta cómo inciden las normas en procesos como la aceptación, adecuación e impulso de nuevos productos o servicios que implican cambios disruptivos, por ejemplo, los activos digitales (principalmente criptomonedas). En ese sentido, debe seguirse con atención su desarrollo de monedas digitales emitidas por los bancos centrales (CBDC).

Por otro lado, el rol de regulador se ve desafiado por la incorporación de las *fintech* al mercado, empresas para las que la regulación es un aspecto decisivo y muchas veces denunciado como un freno para su desarrollo, aunque en algunos pocos casos es un elemento que impulsa su crecimiento.

Claramente el contexto actual es un desafío grande para las instituciones reguladoras porque no hay una única forma de regular, no hay una «fórmula» para todos los países y todos los segmentos *fintech* (Giudice et al., 2021).

Existen, además, la tensión entre la regulación internacional y local, las normas que impulsan otros bancos centrales y las que aplican las casas matrices de las instituciones financieras en la región. Si priman las concepciones venidas

del exterior, sin tomar en cuenta los aspectos puntuales de cada país, existe el riesgo de que la regulación no sea adecuada.

Las normas también pueden incidir en la forma en que operan las empresas, lo que es útil para evitar prácticas abusivas o incluso fomentar una mayor educación financiera, prácticas sanas, usuarios más informados y hasta un proceso de inclusión financiera apoyada en actividades que se promocionan a partir de la regulación.

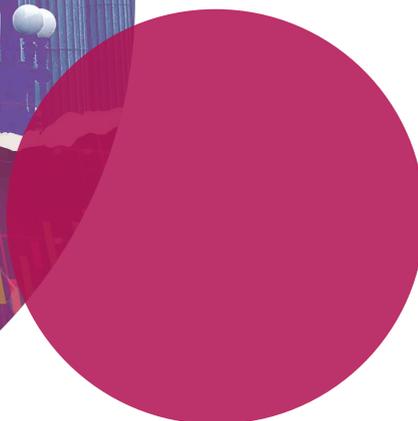
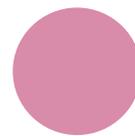
En ese sentido, la **política pública** fue un factor determinante en Uruguay a través del Programa de Inclusión Financiera que se ejecutó por medio de la ley 19.210, que se comenzó a aplicar en 2014. Con la Ley de Inclusión Financiera (LIF) y debido también a la digitalización de los medios de pago, el acceso a una cuenta bancaria se expandió a segmentos de la sociedad antes excluidos y a micro, pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, se debe destacar que los procesos de digitalización que se desarrollaron en el sistema financiero en los últimos años estuvieron muy influidos por **cambios en las preferencias** de los usuarios, cada vez más orientadas a los canales digitales, métodos no presenciales, en modalidades 24/7, que si bien parten de un cambio generacional, se vieron impactados además por la pandemia de covid-19.

Al analizar los efectos de la pandemia, hay consenso en que muchos planes de digitalización se aceleraron y la mayor parte de las transformaciones fueron mucho más rápidas de lo que se podía prever en la situación prepandemia.

Esto trajo aparejados muchos desafíos para la protección de los usuarios: la exposición a fraudes, la protección de datos, los sesgos de discriminación que ya presentaba el sistema y que ahora se multiplican y refuerzan si no se tienen en cuenta a través de los algoritmos, entre los aspectos más importantes.

5 Pix es un método de pago instantáneo aplicado en Brasil, con la característica de que es impulsado por el Banco Central de Brasil (BCB). Este actor se planteó como objetivo promover una plataforma de pagos abierta y competitiva donde las instituciones del sector privado puedan ofrecer servicios a sus usuarios de forma más eficiente. Los buenos resultados obtenidos demuestran la importancia de un actor regulador como el BCB, con la capacidad de reglamentar la adhesión de los bancos y otras instituciones de pago, y generar así una masa crítica de usuarios y potenciar el interés de empresas más pequeñas en incorporar este método.



5.2 LOS VECTORES 3 Y 4 EN EL ESCENARIO NORMATIVO ESTRATÉGICO

Importante participación de la política pública en el desarrollo de una banca más inclusiva y ética. Se desarrolla la regulación por actividad financiera, equiparando a todos los sectores del SF, y continúa primando la normativa nacional ante las casas matrices.

Además, la educación financiera y la información a los usuarios tienen avances significativos que llevan a un esquema de finanzas «sanas» en los hogares y empresas.

La agenda estratégica para los vectores 3 y 4:

1. Propuesta de introducción de **educación financiera** a nivel curricular. Educación financiera, tecnológica y medioambiental.
2. Establecer **sistemas de información públicos** sobre ofertas de agentes financieros, costos y tasas.
3. Crear **una app de AEBU que apunte a la educación financiera**: información sobre alternativas para los problemas de endeudamiento, manejo de las finanzas familiares, fomento del ahorro, información sindical, información sobre los agentes financieros, costos y tasas.
4. Propuesta de **riesgo 0**: ofrecer a los usuarios garantías en materia de ciberseguridad y educación financiera, a fin de evitar elementos como hackeos a cuentas bancarias o *phishing*, dando seguridad en compras en línea, etc.
5. Promover **sistemas de control de prácticas abusivas**. Fomentar a través del regulador la transparencia de las instituciones a la hora de otorgar créditos. Insistir en la disponibilidad de **más información** sobre el acceso por género, créditos destinados a proyectos ambientales, etc.
6. Proponer un **abordaje regulatorio internacional** que proteja a los usuarios, estableciendo principios y condiciones básicos tendientes a limitar la pérdida de soberanía de los países.
7. Trabajar para una **regulación fuerte que ponga condiciones a las empresas** para promover orientaciones de inclusión y desarrollo: con una parte de los créditos vinculados al microcrédito, otra parte al crédito verde, con facilidad de acceso a los grupos históricamente excluidos como las mujeres y las personas de bajos recursos.
8. Impulsar la categorización dentro del sistema financiero de todas las empresas del ecosistema.

6

VECTOR 5: SINDICATO Y RELACIONES LABORALES

6.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

Al tiempo que la tecnología tiene efectos positivos en la productividad y las condiciones de trabajo, también reproduce aspectos negativos de las decisiones humanas: errores de diseño, desigualdades estructurales, relaciones despersonalizadas e injustas, entre otros. Así se pone de manifiesto la necesidad de negociación, de transiciones razonables y de principios éticos básicos para que los procesos tengan en cuenta más elementos que la sola rentabilidad económica de una unidad productiva.

En esa área se puede advertir la incorporación de tecnología como un espacio de discusión o de disputa política en el sentido más amplio, una temática en la que los grupos de personas involucradas deben lograr acuerdos para que no se produzcan efectos negativos o que estos sean los menores posibles.

Además de los cambios detectados en las tareas que se esbozaron anteriormente, se constatan cambios en las formas de contratación, mayor flexibilidad, un proceso de polarización del empleo, aumento del teletrabajo, procesos de tercerización, por enumerar las principales tendencias. En estas transformaciones se detectan impactos desiguales entre mujeres y hombres, con mayores perjuicios para las mujeres.

Se destaca el uso interno de los algoritmos. Además del ya descrito, que permite la automatización de procesos y tareas que transforman el trabajo, es creciente el uso de algoritmos para las evaluaciones por desempeño de los trabajadores, y con esto la determinación de niveles de salarios variables, el alcance de metas, el cobro de bonos y, paralelamente, las posibilidades de ascenso o movilidad laboral.

Esto implica, por un lado, un cambio claro en las relaciones laborales y, por otro, un gran desafío para los sindicatos.

El nuevo mundo del trabajo digital está reestructurando la relación de poder entre el capital y el trabajo. Tiene un marcado efecto sobre el poder de los trabajadores para negociar condiciones de trabajo decentes y pone a los trabajadores organizados a la defensiva, ya que se ha reforzado la tendencia al trabajo informal, precario y deslocalizado. (Dirksen y Heber, 2021)

Con respecto a estos cambios AEBU cuenta con un análisis dentro del marco teórico de los recursos de poder de Schmalz (2017):⁶ *Contar con la formación y las pensiones: Cómo un sindicato uruguayo se posiciona frente a la automatización en el sector financiero* (Pittaluga et al., 2020), también publicado por FES. Se destaca este trabajo porque fue parte del diagnóstico previo que hizo el sindicato para entender cómo afectan estas transformaciones, y el marco conceptual puede replicarse en otros sindicatos y organizaciones con el objetivo de evaluar de dónde se parte.

Un punto importante es que la posibilidad de acciones sindicales que se presentan va a depender de la realidad de cada país. Los espacios de negociación, sean bipartitos o tripartitos, son esenciales; así como la política pública vinculada al mercado laboral y la realidad sindical de cada país nos propone desafíos muy distintos según cada realidad.

El ejercicio prospectivo propone pensar en escenarios deseables, pero también posibles, y la agenda estratégica está vinculada estrechamente a lo posible de cada realidad. En Uruguay existen instituciones fuertes como los consejos de salarios, derechos laborales conquistados de larga data y organizaciones sindicales relativamente fuertes si las comparamos con las de otros países latinoamericanos.

6.2 EL VECTOR 5 EN EL ESCENARIO NORMATIVO ESTRATÉGICO

Se proyecta un sindicato que refuerza sus recursos de poder. En el que se reformulan y potencian las áreas de conocimiento y formación tanto sindical como orientada a la reconversión laboral. Además, se pone énfasis en mejorar el poder social, utilizando la

⁶ Los **recursos de poder** son un marco teórico para entender la capacidad de acción de las organizaciones sindicales. Se dividen en el poder estructural, el asociativo, el institucional y el social. El estructural surge de la posición del sector en la cadena productiva y de los trabajadores entre las demás ocupaciones. El asociativo está relacionado con el nivel de afiliación, recursos, infraestructura y capacidad de movilización. El institucional se vincula con la participación en ámbitos que permiten ejercer acciones políticas o construir relaciones en el tiempo para el beneficio del colectivo. El poder social se refiere al vínculo con otros movimientos y a la valoración que otros sectores de la sociedad tienen del sindicato, en cuanto a la validez que dan a sus reclamos y movilizaciones.

tecnología para «vender» una mejor imagen de la institución y que no aparezca en los medios masivos solo cuando hay conflicto. Se plantea un cambio de estructura y se promueven acciones sindicales no tradicionales. Se amplía la base de afiliados, que se vuelve más diversa al incorporar los perfiles más tecnológicos de las nuevas empresas.

Se introducen en la negociación colectiva temas relacionados con la incorporación de tecnología y empleo: reducción de la jornada como resultado de la automatización de algunas tareas; legislación acorde y que defienda los derechos adquiridos en las nuevas modalidades como el trabajo a distancia, se aprovecha la tecnología para una mejora sustancial de las condiciones de trabajo.

Se incorporan a la negociación aspectos vinculados con las desigualdades de género que provocan las transformaciones del sistema, como el impacto del trabajo a distancia y su potencialidad para generar sobrecarga en el trabajo de cuidados de las personas dependientes del hogar, que principalmente realizan las mujeres.

Se logra introducir en el debate de la seguridad social la transformación tecnológica. Y se consigue que «los robots aporten a la seguridad social», PCP⁷ para toda la economía.

Hay una participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas (modelo alemán), los trabajadores tienen la posibilidad de cogobernar los sistemas algorítmicos.

Por otro lado, la normativa apoya la institucionalidad de los sindicatos y los fortalece.

La agenda estratégica para el vector 5:

- **Formación y reconversión:** AEBU cuenta con asesores de diferentes temáticas; expertos que brindan recursos a los dirigentes sindicales; planes de formación y reconversión laboral; cursos permanentes de educación financiera.
- **Estructura sindical: campaña para afiliar nuevos trabajadores:** sectores representados por AEBU con baja presencia del sindicato, sector *fintech*, sectores tercerizados; promover el acercamiento de los afiliados (crear nuevos espacios de participación y militancia); **reconocer la heterogeneidad de los trabajadores** en la estructura sindical. Participación política equitativa del sindicato (por diferentes sectores, género y edad); implementar las elecciones electrónicas; **reforma del estatuto, que recoja la nueva realidad del sindicato.**

⁷ La **prestación complementaria patronal (PCP)** es un aporte que las empresas realizan relativo a su volumen de negocios, por lo que si la actividad crece pero el empleo no lo hace, por ser sustituido por distintas tecnologías, los aportes deberán crecer de todas formas.

- **Comunicación: cambiar la estrategia política:** revertir la imagen adoptando un rol propositivo, mostrando otro tipo de contenidos; invertir y profesionalizar la tarea; comunicar las propuestas; mejorar el uso de redes; AEBU TV-*streaming*; **fortalecer la comunicación interna del sindicato:** lograr una mayor comunicación entre las representativas (sindicatos a nivel de empresa), mayor contacto con los compañeros del interior, asambleas virtuales.

En relación con un **enfoque sociopolítico**, desde el sindicato:

- Propiciar un debate profundo de los cambios que implica la introducción acelerada de la tecnología para la realidad social y política de nuestra sociedad. Promover el **debate filosófico**, conceptos como justicia y ética en las transformaciones. Fomentar la discusión ideológica, conciencia de clase.
- Impulsar programas de **inclusión, educación y salud financiera** de los hogares y empresas (énfasis en los colectivos históricamente excluidos como las mujeres y los sectores de bajos recursos).
- Alianzas: **fortalecer y/o crear alianzas clave para el sindicato:** internacionalización, alianzas con sindicatos locales por rama.
- Ambiente: contribuir a la **sostenibilidad ambiental** desde la actividad gremial (promover otras formas de transporte, reducir folletería, etc.).

En relación con los ámbitos de negociación colectiva:

- Seguir defendiendo los **consejos de salarios y la negociación colectiva** por rama y mejorarla. **Proponer una negociación por grupo económico**, dada la alta concentración de las empresas del sistema.
- Introducir en la **negociación colectiva aspectos sobre la introducción de tecnología** (con el antecedente de la cláusula de bancos, seguir por ese camino para todos los sectores del SF).
- Proponer la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas (modelo alemán). O proponerse cogobernar los sistemas algorítmicos. Facultar a los trabajadores para que ejerzan control sobre un **sistema algorítmico**, por ejemplo, interviniendo en decisiones algorítmicas (cambiar turnos con compañeros de trabajo o rechazar tareas sin penalización), anulando sus recomendaciones o comentando los datos recopilados.
- Introducir **reglas claras para el uso de algoritmos** en la evaluación, aceptación o desvinculación de trabajadores, para preservar las garantías y condiciones laborales.
- Proponer **reducción de la jornada** para todos los trabajadores del sistema financiero: de seis horas o de cuatro días laborales.

- Propuestas sobre las **condiciones laborales** que implican las nuevas modalidades: condiciones de teletrabajo, derecho a la desconexión, plataformas de comunicación dentro de la empresa (cartelera sindical virtual); programas de salud para los impactos que generan.
- Proponer **cláusulas con enfoque de género**: facilitar y promover la corresponsabilidad de cuidados; considerar los impactos diferenciales de las transformaciones del mundo del trabajo.
- Proponer cambios en el sistema de protección social que incorporen las transformaciones en el mundo del trabajo provocadas por la introducción de tecnología: generar una propuesta de PCP para todos los sectores de la economía. Impulsar condiciones de protección social sobre sectores de trabajo informal y trabajo en plataformas.



7

REFLEXIONES FINALES

Los procesos de incorporación tecnológica se están produciendo de forma acelerada en el mundo del trabajo, con cambios que afectan la vida de muchas personas, lo que genera mayor productividad, pero también desigualdades y algunos perjuicios concretos. Esto pone de manifiesto que se trata de un fenómeno complejo sobre el que hay un debate y una disputa política por dar.

Contrario a lo que se cree en muchas ocasiones, los procesos tecnológicos no se producen por «arte de magia» ni tampoco son neutros. En estos fenómenos intermedian muchos aspectos sociales, decisiones empresariales, objetivos económicos y de rentabilidad, entre otros. Por estos motivos cobra importancia el rol que pueden desplegar los trabajadores y sindicatos, y es necesario incorporar la visión y las demandas de estos actores.

La implementación del ejercicio prospectivo comentado anteriormente se inscribe en una serie de actividades que AEBU viene realizando desde hace varios años, con la finalidad de comprender los impactos de la incorporación tecnológica en el sector financiero y pensar alternativas para que estos cambios no promuevan mayores mecanismos de desigualdad y exclusión.

Uno de los aspectos más valiosos de este proyecto radica en la naturaleza participativa de la metodología. Se espera que los trabajadores del sindicato se apropien del ejercicio prospectivo y que este también sea un insumo para actividades similares que realicen distintas organizaciones sociales. Estas actividades se configuran como un ejercicio colectivo que permite salir por un momento de los desafíos diarios y genera un espacio para pensar el futuro con una mirada de más largo plazo.

Ejercicios de este tipo pretenden ser un aporte al debate y, eventualmente, ser parte de las líneas de acción que se definan hacia el futuro.

Más allá del resultado de ese proceso, el ejercicio llevado a cabo y el diagnóstico de situación que se hizo previamente constituyen acciones concretas para hacer frente al fenómeno de incorporación tecnológica del sector, un objetivo que AEBU se ha trazado al menos desde la década de 1980.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acemoglu, D., y Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. En *Handbook of labor economics*. Elsevier.

Autor, D. H., Levy, F., y Murnane, R. J. (2003, noviembre). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*.

Bank for International Settlements. (2022). Central banks, the monetary system and public payment infrastructures: Lessons from Brazil's Pix. *BIS Bulletin*, 5.

Dirksen, U., y Herber, M. (ed.) (2021). *Sindicatos en transformación 4.0: Historias de sindicatos que se enfrentan al nuevo mundo del trabajo*. FES. Disponible en <https://library.fes.de/pdf-files/iez/17800-20210602.pdf>

Freeman, C., y Louça, F. (2001). *As Time Goes by: From the Industrial Revolution to the Information*. Oxford University Press, U.K.

Frey, C. B., y Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* University of Oxford, United Kingdom Revolution.

Giudice, S., Otero, N., y Peluffo, A. (2021). *Aproximación al mundo de las fintech en América: Aportes para el debate de los trabajadores*. FES. Disponible en <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/19362.pdf>

Nurski, L., y Hoffman, M. (2022). *The impact of artificial intelligence on the nature and quality of jobs*. Working Paper 14/2022. Bruselas: Bruegel.

Pittaluga, L., Giudice, S., Otero, N., y Peluffo, A. (2020). *Contar con la formación y las pensiones: Cómo un sindicato uruguayo se posiciona frente a la automatización en el sector financiero*. FES. Disponible en <https://library.fes.de/pdf-files/iez/16604.pdf>

Schmalz, S. (2017). *Los recursos de poder para la transformación sindical*. Revista Nueva Sociedad, Número Especial. Buenos Aires.

ACERCA DE LAS Y LOS AUTORES

Soledad Giudice. Licenciada en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República (Udelar). Está cursando la Maestría en Historia Económica en la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar. Se desempeña en la Comisión Técnica Asesora de AEBU desde 2017.

Natalia Otero. Licenciada en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República (Udelar). Realizó el Programa de Formación Avanzada en Métodos Cuantitativos, orientación Economía, en el Centro de Investigaciones Científicas (CINVE). Se desempeña en la Comisión Técnica Asesora de AEBU desde 2018.

Aníbal Peluffo. Licenciado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República (Udelar). Realizó el Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, orientado a Inclusión Financiera, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Udelar (en la actualidad está realizando el trabajo final para graduarse). Se desempeña en la Comisión Técnica Asesora de AEBU desde 2016.

Federico Lacaño. Licenciado en Desarrollo por la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (Udelar). Se ha desempeñado como investigador en diferentes proyectos académicos estudiando el vínculo entre tecnología, trabajo y sociedad.

Lucía Pittaluga. Economista por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República (Udelar). Máster en Economía con especialización en Desarrollo Económico por el Institut d'étude du développement économique et social (IEDES), Université de Picardie, Francia. Actualmente, docente investigadora en el Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Udelar. Trabajó como asesora en la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y en el Ministerio de Industria, Energía y Minería. Fue consultora de diversos organismos internacionales.

La **Fundación Friedrich Ebert** (FES), creada en 1925, es la fundación política más antigua de Alemania. Es una institución privada y de utilidad pública, comprometida con el ideario de la democracia social. La fundación debe su nombre a Friedrich Ebert, primer presidente alemán democráticamente elegido, y da continuidad a su legado de hacer efectivas la libertad, la solidaridad y la justicia social. Cumple esa tarea en Alemania y en el exterior en sus programas de formación política y de cooperación internacional, así como en el apoyo a becarios y el fomento de la investigación.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de esta.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung o las de la organización para la que trabajan los/as autores/as o las de las entidades que auspiciaron la investigación.

CONTACTO

Friedrich-Ebert-Stiftung Representación en Uruguay

Gral. Arturo Baliñas 1145, Piso 8
Montevideo, Uruguay

Responsables

Dörte Wollrad | Representante de FES Uruguay
Viviana Barreto | Directora de Proyectos

Coordinación de publicaciones | Jandira Dávila
Arte y diagramación | Cooperativa de trabajo SUBTE
Edición y corrección de estilo | María Lila Ltaif

Más información:
uruguay.fes.de

Contacto:
fesur@fes.de

ISBN
978-9915-9562-3-7

LOS SINDICATOS Y SU PAPEL EN LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DIGITAL

El caso de AEBU



En la actualidad, los cambios tecnológicos se hacen visibles de forma cada vez más rápida y afectan muchos aspectos de la vida de las personas, entre ellos, sus trabajos. En este sentido, existe la preocupación sobre cuál será el futuro del mercado laboral, cómo se verán afectados los puestos de trabajo y sus condiciones. La cantidad y la calidad del empleo están en juego y las posibilidades de incidir en este proceso es uno de los interrogantes principales. En revoluciones tecnológicas anteriores fueron principalmente los empleadores y sus organizaciones quienes definieron las trayectorias tecnológicas y sus marcos regulatorios, mientras que los sindicatos adoptaron mayoritariamente un rol de respuesta a esos cambios. Sin embargo, la velocidad y la capacidad de penetración de las nuevas tecnologías hacen imprescindible un cambio hacia una estrategia en la que la participación de los sindicatos sea activa e incida en moldear y definir aspectos de estos procesos, para evitar que generen efectos que incrementen la exclusión y las desigualdades.



A partir de estas consideraciones, el sindicato del sector financiero, AEBU, se propuso una serie de trabajos que buscan comprender este fenómeno y establecer una estrategia a futuro. En este marco, el presente documento resume el ejercicio prospectivo realizado por el sindicato y trabajadores del sector financiero de distintas ocupaciones. El ejercicio se planteó con el interrogante: Desde la perspectiva de AEBU, ¿de qué forma la tecnología afectará el trabajo y el sindicalismo en el sistema financiero en los próximos 10 años? Para responder esta pregunta, se buscó identificar los impactos de la incorporación tecnológica en el trabajo y las relaciones laborales del sector, con el fin de generar insumos que le permitan a AEBU una planificación estratégica en la búsqueda de un escenario futuro deseable.



La realización de este ejercicio prospectivo de carácter participativo, conducido por la consultora Triángulo, permitió a trabajadores del sindicato con diferentes ocupaciones aportar a la reflexión sobre los procesos de cambio tecnológico que se vienen produciendo en su sector. De esta manera, los propios involucrados fueron parte de un proceso de reflexión con una mirada de largo plazo, contribuyendo así a la elaboración de una valiosa herramienta para que el sindicato aborde el futuro del trabajo.

Para más información: uruguay.fes.de | fesur@fes.de

@FES_Uruguay @fes_uruguay Fundación Friedrich Ebert - Uruguay Fes Uruguay