



# Digitalización del sector bancario y responsabilidad social corporativa: ¿por qué hay tanto trecho de los «libros» a los «hechos»?

**Cristóbal Molina Navarrete**

*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.  
Universidad de Jaén*  
c Molina@ujaen.es | <https://orcid.org/0000-0001-8830-6941>

## Extracto

Todos los grandes bancos dicen tener un amplio compromiso con la llamada «responsabilidad social corporativa». Así lo exponen en sus memorias anuales sobre información no financiera y lo exhiben en sus webs y en sus departamentos de *marketing* social. La responsabilidad social corporativa implica un modelo de gobernanza del negocio bancario que busca no solo ventajas competitivas y mejorar los beneficios del accionariado y las retribuciones de las personas directivas, sino también crear valor para las personas que ocupa y para su clientela, así como para la sociedad en su conjunto. Un reciente libro, dirigido por la profesora María del Carmen Boldó Roda, así lo expone de forma muy ilustrativa.

Sin embargo, la realidad más actual está poniendo de relieve una política de los grandes bancos (CaixaBank, BBVA, etc.) dirigida esencialmente, a raíz de radicales procesos de digitalización de sus modelos de negocio y formas de organización de sus servicios, a la mejora de la posición de mercado, con altísimos costes sociales, por sus efectos excluyentes. Primero, de la clientela más vulnerable, aquella que padece la brecha digital, que ve reducidos los servicios presenciales por el desplazamiento a otros virtuales. Después, de las personas empleadas, que ven cómo miles y miles de ellas entran en regulaciones extintivas de empleo. Finalmente, las comunidades locales en las que se insertan, que ven cómo el cierre de sucursales agrava el riesgo de despoblación.

Este análisis da cuenta, expositiva y crítica, del desajuste producido entre el modelo de responsabilidad social corporativa que dicen practicar los bancos en su gestión de procesos de digitalización y la realidad constatada, donde lo social queda en un segundo plano. Esta tensión ha reabierto un agrio debate en torno al modelo más adecuado de regulación jurídica de los instrumentos de reestructuración de empresas y su impacto en las personas, en un escenario de contrarreforma laboral.

**Palabras clave:** fusiones bancarias; despidos colectivos; responsabilidad social corporativa; digitalización.

Fecha de entrada: 13-05-2021 / Fecha de aceptación: 13-05-2021

**Cómo citar:** Molina Navarrete, Cristóbal. (2021). Digitalización del sector bancario y responsabilidad social corporativa: ¿por qué hay tanto trecho de los «libros» a los «hechos»? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 459, 221-236.



# Digitalisation of the banking sector and corporate social responsibility: why is there such a long way from «books» to «facts»?

Cristóbal Molina Navarrete

## Abstract

The large banks have extensive commitments to so-called «corporate social responsibility». This is how they expose it in their annual reports on non-financial information and exhibit it on their websites and in their social marketing departments. Corporate social responsibility implies a governance model of the banking business that not only seeks competitive advantages (to distribute dividends to shareholders and increase the remuneration of its managers), but also to create value for its workers and clients, as well as for society as a whole. A recent book, directed by professor María del Carmen Boldó Roda, thus exposes it in a very illustrative way. However, reality shows a policy of the large banks (CaixaBank, BBVA, etc.) essentially oriented, because of the radical digitalisation processes of their business models and forms of organization of their services, to improving the position profitability in the banking markets. These policies have very high social costs, due to their exclusionary effects. First, it favors the exclusion of the most vulnerable clientele, those that suffer from the digital divide (older people see face-to-face services reduced, due to the displacement to others online). After, the employed people, they see thousands and thousands of them lose their jobs. Finally, local communities, because the massive closure of bank branches exacerbates their risk of depopulation.

This analysis gives an expositional and critical account of the mismatch produced between the corporate social responsibility model that banks say they practice in their management of digitization processes and the verified reality, where the social is in the background. This tension has reopened a bitter debate about the most appropriate model of legal regulation of company restructuring instruments and their impact on people, in a scenario of counter-reform of the labor markets.

**Keywords:** bank mergers; collective layoffs; corporate social responsibility; digitalisation.

**Citation:** Molina Navarrete, Cristóbal. (2021). Digitalisation of the banking sector and corporate social responsibility: why is there such a long way from «books» to «facts»? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 459, 221-236.



## Sumario

1. Introducción: las ciclópeas «piedras en el camino» para la credibilidad de la responsabilidad social corporativa en el sector bancario
2. Más allá del «daño reputacional» al sector bancario por las prácticas insolidarias en la gestión del empleo: ¿RSC tomada en serio o intervención de autoridad legal?
3. Intensificación digital del modelo de negocio y la flexibilidad de gestión interna como expresión de responsabilidad social de las empresas
4. Recolocación razonable en el grupo como mercado interno de trabajo y principio de adecuación social del despido colectivo: ¿RSC o nueva garantía *de lege ferenda*?
5. Reflexión final: ¿el sector financiero puede vivir de espaldas a la nueva era de políticas activas de empleo para un mercado digital, verde e inclusivo?

Referencias bibliográficas

La empresa debe acercarse a la RSC como un elemento de ventaja competitiva y como una herramienta capaz de generar valor en la empresa y en la sociedad con la que convive.

M.<sup>a</sup> C. Boldó Roda (2020)

## 1. Introducción: las ciclópeas «piedras en el camino» para la credibilidad de la responsabilidad social corporativa en el sector bancario

En los estudios e informes sobre «responsabilidad social corporativa» (RSC) suele lamentarse que este paradigma de políticas de autorregulación y gobernanza económica dirigidas a enfatizar el sentido de los compromisos y límites sociales, internos y externos, tienda a quedar relegado al ámbito de las –pocas en nuestro país– grandes empresas, siendo *rara avis* en las pymes. De ahí que se aliente, como hace el sugerente libro que nos sirve de inspiración y referencia para analizar la implementación real del sistema de gestión basado en la RSC en un sector de especial trascendencia económica y social, el bancario, a fomentar esta cultura de la «empresa socialmente responsable» también en ellas (Boldó Roda, 2020, pp. 13-14). Sin embargo, la realidad evidencia, en cambio, que incluso aquellas empresas de mayores dimensiones, hasta adquirir unos valores sistémicos, como los bancos, que tienen formalmente asumido este modelo de gobernanza de «lo mercantil» condicionado «a lo social», se conducen sobre políticas y prácticas que lo desdican. En consecuencia, el tránsito desde el discurso –dicho– a la realidad –hecho– se encuentra con ciclópeas «piedras en el camino» (Pozo, 2020, p. 164).

Como correctamente se ha recordado (Boldó Roda, 2020, p. 17), los sistemas de gestión corporativa basados en la RSC tienen en común impulsar un modelo de negocio centrado estratégicamente (no tan solo oportunista, según la lógica de puro *marketing* social) en crear valor (riqueza), o al menos reducir al mínimo los impactos nocivos que su actividad genera, para el conjunto de la sociedad, así como en sus personas clientes externas (consumidoras, comunidades locales) e internas (personas empleadas, accionariado). Pero ¿es predicable este paradigma de entidades que anuncian los mayores procesos de regulación extintiva de empleo de su historia, auténticas «destrucciones masivas de empleo» (miles), a raíz –explican– de la «digitalización» de sus modelos de negocio, al tiempo que anuncian crecientes beneficios y repartos de dividendos (atención al interés del accionariado)? Aunque no únicos, serían los casos hoy de [CaixaBank-Bankia](#) o [BBVA](#).

Además, esta intensa reducción de sus plantillas por causas organizativo-productivas (la intensificación tecnológica del entero modelo de negocio) va acompañada, paralelamente, de un no menos radical cierre de sucursales, también contadas por miles, hasta alcanzar, como sucede en el citado caso de CaixaBank-Bankia, nada menos que el 27 % de su red. Por lo tanto, junto a las personas empleadas, es la clientela más vulnerable (las personas mayores, que padecen la llamada «brecha digital generacional»), así como las expectativas de futuro de las pequeñas localidades (la «España vaciada»<sup>1</sup>), las que sufren con más intensidad los efectos nocivos de estos procesos de transformación de los modelos de negocio bancario. Cierto, en línea de principio, no hay nada ilegal en estas decisiones tan antisociales (al menos en apariencia), pero, como también recuerda, oportunamente, el libro que nos sirve de referencia para ilustrar el contraste entre el «deber ser» del modelo de gobernanza empresarial basado en los compromisos de RSC y su «ser» (realidad practicada), otro rasgo básico del paradigma autorregulador de la RSC es ir más allá de las obligaciones legales (Boldó Roda, 2020, p. 18), reflejando un componente ético-social.

Sin embargo, como la propia ministra de Economía y vicepresidenta segunda –la que más próxima se mantiene en el Gobierno a la lógica de mercado– [ha denunciado](#), difícilmente se puede conciliar la práctica de altos sueldos de las personas directivas (por lo general, hombres) con regulaciones extintivas de empleo tan «destructivas». Despidos colectivos que, además, se saldan con indemnizaciones de cese al límite de las legalmente previstas, sin apreciables mejoras (voluntarias) como antaño. De ahí que llame a un «actuar con responsabilidad social».

En suma, mientras se maximiza la lógica del cálculo económico y los intereses de solo unas posiciones (propietarias, accionistas, directivas) de las grandes corporaciones financieras (con las que, en cambio, en la crisis de 2008, hubo que ser solidaria toda la ciudadanía, con un endeudamiento endiablado que todavía pagamos), se minimiza la lógica social, en detrimento de las demás (pérdida de empleos, pérdida de capital profesional, perjuicio al interés social, etc.). En un principio, la reacción de la dirección de los bancos fue, en vez de convencer con la razón, vencer por sus posiciones de poder (de derecho mercantil): [«sus sueldos están avalados por los accionistas»](#) en las juntas de cada corporación (gobernanza societaria) y las prácticas del IBEX 35<sup>2</sup>, el gran regulador de mercado, en detrimento del regulador institucional (Banco de España), dedicado a presionar para mantener políticas retributivas de las personas empleadas a la baja. Unas altas retribuciones que, situadas en 2019 en una media de unos 4 millones de euros para presidencias de bancos y unos 3 para personal directivo, se congelaron en el año 2020, como un típico «gesto de responsabilidad social en

<sup>1</sup> Según el último informe anual del Banco de España, [el 42 % de los municipios en España tienen este alto riesgo de despoblación](#).

<sup>2</sup> Precisamente, conocíamos hace unas semanas la «brutal brecha salarial» en el seno de las sociedades cotizadas del IBEX 35: [«los jefes \[la mayoría hombres\] ganaron 86 veces más que sus empleados en el año de la pandemia»](#).

un año marcado por la pandemia» (deber de solidaridad con las personas clientes, empleadas, accionistas y de toda la sociedad), pero que en el año 2021 ha quebrado,  **aumentando notabilísimamente**, en forma de sueldos fijos y, sobre todo, en forma de bonus (retribuciones variables).

Decimos en principio porque, ante la avalancha de críticas a un proceder tan insolidario, más lacerante si se tiene en cuenta el fortísimo coste social (y económico) que la mala praxis bancaria tuvo entre 2008-2014, estas entidades anunciaron medidas que, a modo de «gestos de responsabilidad social», parecen dirigirse a corregir la extrema deriva mercantilista tomada por estos procesos de regulación extintiva de empleo (ERE). A tal fin recurren a los planes de recolocación en el grupo empresarial, una obligación prevista en el  **artículo 51.10 del Estatuto de los Trabajadores** (ET), pero con un contenido devaluado y escasamente controlable en el proceso negociador por los sindicatos, sin que su ausencia haga nulo el despido colectivo, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas y contractuales derivadas. Así, CaixaBank rebajó el ERE en 500 personas empleadas, reubicándolas en CaixaBank Tech, filial tecnológica que gestiona la «infraestructura IT» (infraestructura tecnológica) de la entidad y desarrolla proyectos relacionados con la transformación digital, al tiempo que  **«compromete» la recolocación del 100 %** de las personas trabajadoras despedidas «forzosamente» (no adheridas al programa de «prejubilaciones»).

Comprobamos, de este modo, cómo la digitalización, que está en la causa principal –aunque no única– de tan drásticas medidas de reducción de empleo en el sector bancario (la duplicidad de sucursales debida a los procesos de fusión se agrava mucho por la reducción a la mitad de las transacciones en oficinas, al tiempo que se han multiplicado por dos las transacciones digitales), también estaría en una parte de la solución de recolocación «interna», dentro del grupo. Claro, no se dice que tanto la reducción de operaciones presenciales como el aumento de las virtuales son inducidos por el propio modelo de negocio de las entidades: elevan las comisiones, así como todo tipo de obstáculos, a las operaciones en oficina, obligando a la clientela a operar *online*, por lo que el modelo viene promovido por la empresa, no demandado por la clientela, cuyo malestar, y no solo en la de más edad, crece, ante la indiferencia, e incluso la complacencia, de todas las entidades financieras, o casi. En suma, la entidad financiera se queda con el valor principal del proceso de transformación digital, mientras que traslada el «coste» (la inversión en los sistemas es cada vez menor, debiendo la clientela utilizar cada vez más medios propios) y el «trabajo de servicios bancarios» a la clientela. El negocio, como el de la economía de los datos, no puede ser más redondo para el beneficio (prima la rentabilidad mercantil a costa de la social), porque la clientela tiende a trabajar para «su» banco, que no paga (apenas hay intereses), sino que cobra, a través de múltiples fórmulas, no solo las comisiones (personas «prosumidoras forzosas» –Jarne Muñoz, 2016–).

La clientela desplaza a las plantillas, reduciendo los compromisos sociales a programas de recolocación, casi siempre externos, no internos. El enfoque de potenciación de las «medidas de acompañamiento social» que van más allá de la previsión legal (se recordará que se

limita tan solo a la obligación de ofrecer planes de recolocación externa<sup>3</sup>, esto es, en **empresas o autoempleos** desvinculados del banco y a través de empresas de recolocación autorizadas, concretándose en medidas de recualificación laboral y servicios de búsqueda activa de empleo –servicios de pura empleabilidad–, con una garantía de duración temporal mínima de 6 meses), pero de naturaleza externa, lo exhibe el BBVA. Eso sí, el programa durará 1 año, pudiéndose prorrogar hasta 30 meses. Aunque los compromisos de recolocación interna en el grupo, como genuino mercado interno de trabajo, se prevén en el artículo 8.1 a) del citado [Real Decreto 1483/2012](#), lo cierto es que, de nuevo, carecen de vinculatoriedad legal, pudiéndose fijar tan solo por la vía de una decisión unilateral de la dirección o un acuerdo en el seno del proceso consultivo<sup>4</sup>.

## 2. Más allá del «daño reputacional» al sector bancario por las prácticas insolidarias en la gestión del empleo: ¿RSC tomada en serio o intervención de autoridad legal?

El futuro digital del sector financiero parece escribirse, pues, como un ámbito cada vez más presente en la vida de las personas, pero con un limitado volumen de personas trabajadoras, lo que chocaría no solo con el modelo de construir el trabajo del futuro por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), muy conocido en el ámbito laboralista, sino también por la propia Comisión Europea, en su propuesta de «nueva sostenibilidad digitalizada» (Comunicación sobre [Shaping Europe's Digital Future](#), febrero de 2020). En ella, la maximización de la denominada «economía de los datos» no se opone a la sociedad del trabajo inclusivo, sino que el modelo social debe conciliarse con aquella (Pastor Sempere, 2020, pp. 83 y ss.).

Lo extendido e intenso de estos modelos de gestión de la innovación y la ventaja competitiva en el sector bancario basados en la destrucción masiva de empleo, así como en el primado del interés al beneficio –y al dividendo– por encima de la satisfacción de los intereses de la clientela –aunque estos puedan ser múltiples–, sobre todo de la más vulnerable a la brecha digital, pone en riesgo el propio activo consistente en el valor reputacional del sector. Un activo ya muy perjudicado por sus prácticas abusivas, continuamente reprobadas por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) –más erráticamente por la del Tribunal Supremo (TS)–. Así lo evidencia el propio Banco de España, que no llama a una intervención legal correctora de estas derivas antisociales, sino,

<sup>3</sup> Vid. [artículo 9 del Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre](#), por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.

<sup>4</sup> Es el caso, por ejemplo, en otro sector hoy también orientado hacia ajustes extintivos, como el sector hostelero, del [ERE del Grupo NH Hoteles](#). El acuerdo incluye compromisos de recolocación y de retorno futuro.

al contrario, a más y mejor autorregulación del sector con responsabilidad social. Consecuentemente, fidelísimo a este modelo, se reclama valorar adecuadamente el impacto negativo de las reestructuraciones en la sociedad, así como respecto de la plantilla, claro, de modo que atienda más de cerca las expectativas de estos otros grupos de interés (*stakeholders*), no solo dirección y accionariado.

Justamente, las leyes italianas, como nos muestra el libro que reseñamos, aún en el contexto de confrontación entre los modelos de RSC formalmente asumidos por el sector financiero y las políticas de reestructuración que practica, serían un paradigma de la concienciación institucional de la importancia «del factor reputacional en la dinámica competitiva de mercado». De ahí sus intentos incluso de propiciar una forma jurídica empresarial que maximizara el valor de este activo intangible, como es la reputación social de las empresas, transformando las nuevas reglas éticas de mercado en normas legales, no coercitivas, sino promocionales (Vessia, 2020, pp. 46 y ss.). En esta lógica, el centro de atención se sigue poniendo en el valor de las mejores prácticas y las regulaciones de *soft law*, incluso a nivel internacional ([Pacto de Global Compact, 1999](#)).

Ahora bien, frente a estas voces institucionales que siguen confiando en la gestión del riesgo reputacional social desde la autorregulación del sector, otras voces denuncian su fiasco (estas entidades cumplen formalmente con el marco normativo de RSC y exhiben sus compromisos en las webs) y, con una cierta «nostalgia por el modelo de autorización de los despidos colectivos», proponen que se acelere esta contrarreforma laboral (Baylos Grau, 2021). Inexistente en el actual sistema regulador societario español –no sucede lo mismo en otros, como el italiano<sup>5</sup> o el alemán– un catálogo de garantías de efectividad para el cumplimiento<sup>6</sup> de compromisos más serios de RSC, así como ausente en estas entidades financieras el propósito de «observar la normativa con una diligencia superior al parámetro generalmente requerido: el llamado sobrecumplimiento normativo» (Boldó Roda, 2020, p. 27), la alternativa sería la «re-regulación heterónoma» (una contrarreforma laboral, hablando claro), donde volviera a primar la autoridad legal y gubernativa sobre la libertad de empresa y sus poderes de gestión –del trabajo–. Una cierta nostalgia del pasado que subyace también a los requerimientos realizados a CaixaBank-Bankia y BBVA por la Dirección General de Trabajo, recordando lo obvio (entre los requisitos legales está [negociar de buena fe y evitar el mayor número posible de despidos](#)). Recuerda lo sucedido en el caso Alcoa, en Galicia.

Es evidente que este debate por el mejor modelo regulador para un sector financiero, no solo económica, también sociolaboralmente sostenible, reemerge en un momento propicio, por cuanto enlaza de forma significativa, no accidental, con algunas de las grandes cuestiones de nuestros días, también en el plano de las reformas legislativas auguradas. De un

<sup>5</sup> Para diversas instituciones de RSC «vinculantes» en Italia, *vid.* Vessia (2020, pp. 49 y ss.).

<sup>6</sup> La [Ley 11/2018, de 28 de diciembre](#), mejora las obligaciones de transparencia no financiera y de gestión de la diversidad en su seno. Sobre los instrumentos de verificación de esta información, *vid.* Del Val Talens (2020, pp. 105 y ss.) y Novillo Höpfner (2020, pp. 135 y ss.).



lado, la banca lleva tiempo «presionando» al Gobierno para que le conceda un papel clave en la [canalización de los fondos de recuperación que vendrán de la Unión Europea](#). Pero pudiera ser chocante que quienes no se adecúan a ese paradigma de transición digital laboral (y ambiental) justa sean quienes lleven a cabo la canalización de fondos, ocupando un lugar estelar en la «recuperación».

De este modo se podrá calibrar cuánto de socialmente inclusivo es realmente el «[Plan de recuperación, transformación y resiliencia](#)». La reducción de personal va acompañada de reducción de servicios en la España vaciada (efecto excluyente). En última instancia, la –ignorada– [Ley 2/2011 \(de economía sostenible\)](#) incorporó, como novedad muy relevante, la inclusión en el derecho societario de deberes de responsabilidad social, como la transparencia remuneratoria ([art. 60 Ley del mercado de valores](#); Boldó Roda, 2020, p. 31).

De otro lado, tampoco cabe ignorar que estamos en un proceso de reforma legislativa en el ámbito de la Seguridad Social que busca penalizar este tipo de políticas de gestión del «capital humano» como si de puro «capital financiero» o «material» se tratara, poniendo un plazo corto de «amortización» de sus capacidades, al menos para los bancos (al margen de su «utilidad» de futuro en otros empleos o autoempleos, pero ya desvinculado de la entidad, porque entiende que no puede extraerle más rentabilidad). No parece razonable empeñarse en diseñar un [nuevo sistema de desincentivos del anticipo de la edad de jubilación](#), como se propone, y seguir facilitando, con recursos públicos, las «prejubilaciones», sin que, como se evidenció en el [editorial del número precedente de esta revista](#), resulte de gran utilidad la denominada «enmienda Telefónica». Finalmente, tampoco sería algo completamente novedoso condicionar el ejercicio de la libertad de empresa al respeto de garantías de estabilidad en el empleo razonables. Así lo probaría el sistema legal excluyente del acceso a los beneficios extraordinarios previstos para los «ERTE COVID-19» por las empresas de ciertas dimensiones, también las entidades financieras, que repartieran beneficios el año pasado –o sin la debida transparencia fiscal– ([art. 5 RDL 18/2020, de 12 de mayo](#)).

### 3. Intensificación digital del modelo de negocio y la flexibilidad de gestión interna como expresión de responsabilidad social de las empresas

Aunque sabemos que el debate entre los tecnopesimistas y los tecnooptimistas respecto del papel de la automatización digital en el volumen de empleo está muy extendido (se suele dejar de lado tanto el dato de que los países más automatizados son los que menos desempleo tienen cuanto la [enorme capacidad de generación de oportunidades que tiene la capacitación digital](#)), el sector financiero tiende a practicar a conjugar un extremado mercantilismo gestor con un significativo determinismo fatalista tecnológico. No sorprende que, en esta comprensión, tan alejada del paradigma de RSC que dicen practicar, tales entidades justifiquen sus procesos de regulación de empleo masivos sobre la base de aprovechar

la rentabilidad que proporciona el cambio digital, acelerado por la crisis pandémica: con una cartera de clientela digital (omite que en muchos casos «forzada») que alcanza el 70 % y **un coste del servicio digital que resulta «la décima parte del físico»**, la radicalización del modelo digital, aun con sus radicales efectos excluyentes, sería clave para crecer en competitividad y rentabilidad. En consecuencia, salvo respecto de las personas con mayor cualificación, así como del personal directivo, donde se pugna por la retención del talento (de ahí los sistemas de altas remuneraciones y elevados bonus), el resto de personal, es decir, la gran mayoría, es fungible, amortizable, prescindible.

Sin embargo, la irrenunciable intensificación tecnológica de los modelos de negocio y los sistemas de organización del trabajo no aboca necesariamente hacia políticas de regulación de empleo «masivamente» extintivas, conforme al paradigma de la flexibilidad externa, sino que se abre también a las de revigorización del paradigma de la flexibilidad interna. Para ofrecer algún ejemplo de ello bastará con volver a traer a colación el ejemplo del Grupo Inditex. Hace ahora 1 año (el 10 de junio de 2020), el coloso multinacional textil, de matriz española, presentaba un ambicioso plan estratégico de transformación digital. Con él se eliminarán las tiendas más pequeñas (1.200 a final de este año), absorbidas por otras mayores. En paralelo, en cada tienda física se integrarían los dos modelos de negocio diferentes, tradicional (venta presencial) y virtual (comercio *online*). A ello agregaba una política de eficiencia energética y de sostenibilidad ambiental. El proceso de transformación busca normalizar el nuevo modelo de **Zara Home by Zara**, síntesis de la doble transición, digital y verde. ¿Y la garantía de empleo qué?

Evidenciando un modelo opuesto de gestión de la transformación digital al propiciado por el sector financiero, el Grupo Inditex ha optado por una regulación consensuada. A través de la **«Declaración conjunta»**, por la dirección del grupo y el comité de empresa europeo del mismo, asume que la intensificación tecnológica no es incompatible «con el objetivo de garantizar plenamente el futuro de la empresa [en escenarios de continua incertidumbre] y, por ende, su capacidad para seguir generando empleo a largo plazo, así como unas condiciones de trabajo de calidad».

También con una dimensión mundial, aunque en un sector económico diferente, hallamos otras experiencias de gestión de la transformación digital que pueden catalogarse como ejemplo de un modelo de gobernanza empresarial con RSC. En esta senda, señero fue el acuerdo global firmado por el Grupo Renault, su comité mundial de empresa y las federaciones sindicales intitolado **«Acuerdo marco mundial sobre la evolución de la vida laboral. Construir juntos el mundo laboral»** (9 de julio de 2019). Prueba de los parabienes que ha recibido este modelo de gestión del trabajo (digitalizado) del futuro fue la positiva valoración que recibió nada menos que del director general de la OIT, para quien: «Este nuevo acuerdo marca el camino [...] hace posible reconciliar el desempeño económico para la empresa y el desempeño social»<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vid. Molina Navarrete (2021).

Ni que decir tiene que esa intensificación tecnológica de los modelos de negocio y, por tanto, de los sistemas de organización del trabajo conlleva importantes cambios, que intensifican y amplían igualmente el poder de dirección empresarial, incluso novatorio, sin llegar a valorarse como sustancial. Entre los muchos ejemplos que podrían ponerse destacamos el de la reciente Sentencia del TS ([STS](#)) [156/2021, de 3 de febrero](#). Esta sentencia asume la legitimidad de la empresa al promover modelos alternativos de trabajo, en el caso del servicio de retén (un instrumento de gestión de la actividad que puede ser activado o desactivado por la empresa según las necesidades del servicio), para resolver las incidencias, alarmas y averías fuera de la jornada laboral, obedientes a «fórmulas más eficientes, ajustadas al actual nivel de intensidad tecnológica de la empresa, en las que el servicio se acomode flexiblemente a los requerimientos del trabajo». Las inversiones en una red más tecnológica hacen marginales servicios presenciales, que deben sustituirse.

Pero las fuertes inversiones en la red, avanzando sustancialmente en su monitorización y telecontrol, no supusieron el despido de este colectivo, sino su desafectación de tales servicios y su asignación a otros, sin que por ello se modifiquen sustancialmente las condiciones de trabajo, ya que no tenía sentido mantenerlos en un retén obsoleto sin contrapartidas profesionales efectivas. Cosa distinta es que tales decisiones terminen provocando conductas de negociación individual en masa, en cuyo caso se vulnera el derecho a la libertad sindical. En suma, el TS continuaría, respecto de la cuestión de fondo, la incidencia de la intensificación del cambio tecnológico (digital) tanto en las condiciones de trabajo como en los poderes empresariales de gestión flexible interna, su muy marcada línea de favor hacia esta, seguramente consciente de que es la contrapartida justa en prevención de decisiones más drásticas. Otro ejemplo de este favor por la ampliación de los poderes de novación «ordinaria» ex [artículo 20 del ET](#), en detrimento del [41](#), en virtud de procesos de innovación telemática, lo hallamos en la [STS 339/2020, de 14 de mayo](#) ([comentada en el núm. 452, noviembre/2020, de esta revista](#)).

En este supuesto, la implantación de un nuevo programa informático (PR-32), a fin de lograr una mayor eficiencia en el procedimiento de gestión del desempeño, presupuesto determinante para el adecuado funcionamiento de un sistema de retribución variable vigente en el seno de la multinacional –de *contact center*–, no es considerada novación sustancial. Los objetivos se pueden determinar unilateralmente por la empresa, autorizada a cambiarlos mensualmente. Para el TS, el cambio de programa informático no altera las condiciones, tan solo mejoraría la capacidad de control empresarial, así como la transparencia del funcionamiento del sistema de incentivos, normalizando su gestión a través de un sistema automatizado de indicadores<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> En el mismo sentido de favor hacia una gestión flexible del sistema de incentivos, para otra empresa del mismo sector que la referida en el cuerpo de este texto, sin apreciar novación sustancial, sino ejercicio de la competencia empresarial de variación, de interés la [STS 354/2021, de 26 de marzo](#). Por supuesto, esta política de favor hacia ejercicios flexibles de los poderes de gestión flexible interna no puede extenderse tanto que se autorice un poder de novación sustancial incondicionado, incluso si media una pandemia y se facilita la organización telemática del trabajo (teletrabajo). *Vid.* Sentencia de la Audiencia

Ciertamente, la experiencia demuestra que tampoco el sector financiero es ajeno a este tipo de decisiones de flexibilidad interna, asociadas a la digitalización. Más aún, incluso puede decirse que fue pionero en ciertos aspectos, también en los formativos, potenciados a través de formas *online* y fuera del horario de trabajo (por ejemplo, [STS 962/2020, de 3 de noviembre](#), asunto Kutxabank). Desde esta perspectiva, de interés es la [SAN 108/2020, de 25 de noviembre](#) (BBVA), en la que se pone de relieve cómo los procesos de digitalización bancaria conllevan cargas de autogestión digital financiera para la clientela y, paralelamente, movi- lidades funcionales para el personal. Así, la reducción de horas de atención al público muta en el incremento de asistencia telemática, o realización de otras tareas internas (de oficina), sin calificarse de novaciones sustanciales del horario, como sí pretendía la demanda sindi- cal, sino de mera movilidad funcional ordinaria, ex artículos [39 del ET](#) y [38 de la Constitución española](#). Con todo, es evidente que en este sector la lógica de la maximización de la gana- cia, propia de los sistemas de gestión mercantilizados, tiende a imponerse sobre la lógica propia del reparto social del incremento de rentabilidad que proporciona la mejora tecnoló- gica («*creating shared value*»), típica de sistemas basados en inversiones y compromisos so- cialmente responsables.

En aquella clave, la opción ampliamente seguida por las grandes entidades financieras es la de usar y abusar (ejercicio antisocial) de la regulación extintiva de empleo. Entre otras razones porque su valor accionarial tiende a subir cuando anuncia medidas de este tipo, más a más masivos son los ERE financieros, sin que sufra baja o castigo alguno en su co- tización por su pérdida de valor reputacional (para experiencias empresariales en las que el valor reputacional cotiza al alza, *vid.* Vessia, 2020, p. 40). La falta de una mano de ética digital ocupacional es palpable aquí.

El contraste es mayor apenas se repare en sus normas de autorregulación colectiva, que viene reeditando, con valor normativo, aunque se trata más bien de cláusulas obliga- cionales típicas de seguridad en el empleo, un compromiso de protección de la seguridad ocupacional en el sector. Así se deriva del artículo 12 del [Convenio colectivo del sector de banca \(2019-2023\)](#). El citado precepto se abre con el reconocimiento de las partes firman- tes de la, más pretendida que real, «prioridad de defensa del empleo en el sector». De ahí el compromiso (cláusula obligacional, no normativa propiamente) de mantener la mayor es- tabilidad posible de los puestos, promoviendo «la negociación de medidas alternativas a la extinción de contratos».

---

Nacional ([SAN 44/2021, de 18 de marzo](#)): la decisión de migrar desde el trabajo presencial al trabajo a distancia (fuera del centro de trabajo), bien a domicilio (teletrabajo) bien en otro lugar designado por las personas trabajadoras, como consecuencia de la pandemia, no autoriza otras decisiones novatorias, como el cambio de jornada (fijándola de manera continuada entre las 8:00 y las 16:00 horas), con supre- sión de la hora de descanso para comer, así como de los *tickets* restaurante. Ni las razones preventivas ni de conciliación son suficientes para justificarlas.

Por eso, se pacta que en los procesos de reestructuración sean preferentes, según la visión convencional, que la práctica desmiente, el uso de medidas de flexibilidad interna (entre otras: la moderación salarial, la suspensión y excedencias, la reducción de jornada, la movilidad funcional y geográfica y la modificación sustancial de las condiciones de trabajo), así como la «formación de su personal con el objeto de que puedan realizar otras funciones distintas de las que vinieran realizando con el fin de mejorar su empleabilidad». En definitiva, se exige un «esfuerzo permanente de adaptación de las plantillas a las demandas de mercado». A cambio de esta obligación de adaptabilidad permanente de la persona a las demandas de mercado, cada vez de mayor intensidad tecnológica ante la transformación digital, no hay ninguna garantía de seguridad de empleo propiamente, como podrían ser las obligaciones de recolocación interna, aunque puedan ser el resultado –poco frecuente– de los procesos previos de negociación de buena fe establecidos, como pretende «Caixabankia» –externos, en cambio, el BBVA–<sup>9</sup>.

#### 4. Recolocación razonable en el grupo como mercado interno de trabajo y principio de adecuación social del despido colectivo: ¿RSC o nueva garantía de *lege ferenda*?

Desde esta perspectiva, menos monetarista, y más proactiva, en defensa de políticas y de medidas que prevengan los despidos masivos, facilitando una gestión del empleo en el seno de las empresas y los grupos de empresas (también de las empresas-red), típicos de la organización bancaria, la autorregulación desde el prisma de la RSC podría promover un campo más fértil para evitar el grave daño social derivado de los despidos por reestructuración empresarial, no solo los notables riesgos de devaluación profesional a los que quedan expuestas las personas que se ven afectadas. Sin embargo, como vemos, en lo que concierne a la mejora de garantías de seguridad en el empleo, de nuevo comprobamos cómo, más allá del incremento de la cuantía de las indemnizaciones de cese, así como de las prestaciones sociales de «prejubilación», en su caso, el paradigma de la RSC en el sector bancario tiende a reducirse a puro *marketing* social, de vacua filantropía empresarial. Las debilidades del marco normativo son aquí evidentes, porque si para los despidos por reestructuración empresarial no colectivos, esto es, ex [artículo 52 del ET](#), que son la mayoría, no hay obligación legal alguna de recolocación, siendo discrecional para la empresa ([STS 955/2020, de 3 de noviembre](#)), para los despidos colectivos que afecten a más de 50 personas trabajadoras, típicos del sector bancario, las obligaciones legales son de mínimos y de recolocación externa, como hemos recordado en el momento introductorio de este análisis.

---

<sup>9</sup> La [STS 807/2020, de 29 de septiembre](#), respecto del ERE planteado en el proceso de absorción del Banco Popular Español por el Banco de Santander, refleja una visión muy laxa de esos compromisos de negociación previa a instar el despido por la vía del [artículo 51 del ET](#), o de flexibilidad interna colectiva.

En abstracto, la normativa reguladora, comunitaria e internacional (por ejemplo, [Recomendación núm. 166 OIT](#) sobre terminación de la relación de trabajo, 1982), apela a la preferencia por las medidas que prevengan o limiten el número de despidos (en este sentido es inequívoco el art. 29 [Carta Social Europea revisada](#), ya ratificada por España). Pero la realidad dista mucho de seguir ese modelo, salvo decisiones de estricto carácter voluntario, aún negociadas en los procesos previos. Y ello pese a que hay una posición de favor, por parte de la Comisión Europea, a reforzar los planes sociales de recolocación en estos contextos, por sus mayores ventajas sociales respecto de las eventuales consecuencias negativas en relación con la libertad de empresa y la libertad de competencia, incluso si median las ayudas públicas<sup>10</sup>.

Es actual este recordatorio porque en el referido «Plan de recuperación, transformación y resiliencia», cierto muy genéricamente, se expresa este favor por las bondades de la fuerte implicación económica de los poderes públicos para facilitar los acuerdos colectivos de reestructuración que, en consecuencia, no pueden dejar de incorporar condiciones sociales. El futuro de las empresas, digitales y ambientalmente sostenibles, no debe escribirse de la forma expulsiva, no inclusiva, que representa valorizar la destrucción de empleo en vez de mantenerlo, aun adaptado a las nuevas demandas, esto es, recapitado o recualificado y más flexible.

En espera de mayores concreciones futuras, que hagan realidad este principio de gestión del empleo en los procesos de reestructuración, en general, y en el sector bancario, en particular, no solo rentable, sino socialmente adecuado, solo contamos con los compromisos insertos en los convenios colectivos –débiles en el ámbito del sector financiero–, como son las cláusulas de renuncia a la adopción de nuevos despidos durante un determinado tiempo ([STS 925/2018, de 23 de octubre](#)), o las cláusulas de reingreso y sus preferencias (por ejemplo, [STS de 21 de marzo de 2013, rec. 1287/2012](#); [SAN 155/2016, de 20 de octubre](#); Sentencia del Tribunal Superior de Justicia –[STSJ de Madrid de 27 de julio de 2018, rec. 553/2017](#)), no exentas de problemas interpretativos (por ejemplo, [STS de 19 de marzo 2014, rec. 226/2013](#)), con más de una posición judicial discrepante ([STSJ del País Vasco 342/2018, de 14 de febrero](#), versus [STSJ de Cantabria de 16 de abril de 2020, rec. 1002/2019](#)). Extramuros de ellos, carecemos de un marco legal suficientemente garantista y cierto, que quizás se aviste en el horizonte del futuro próximo, pero que hoy es inexistente. Por lo tanto, se trataría de un campo de cultivo especialmente abonado para una RSC tomada en serio, dándole credibilidad –de la que hoy carecen– a estos planes de acompañamiento social basados en la recolocación<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> No es ocioso recordar aquí que la [Sentencia del TJUE de 15 de octubre de 2015, asuntos acumulados C-352/14 y C-353/14](#), considera que los artículos 107 y 108 del [Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea](#) son compatibles con un sistema nacional que permite indemnizaciones superiores a las legales, en el marco de un despido colectivo vinculado a un plan de reestructuración empresarial financiado por el Estado, como fue el caso de Bankia (Grupo BFA), antes del actual proceso de fusión.

<sup>11</sup> Para sus limitaciones, *vid.* [STS de 25 de septiembre de 2013 \(rec. 3/2013\)](#); [SSTSJ de la Comunidad Valenciana 531/2015, de 3 de marzo](#), y [2085/2014, de 23 de septiembre](#).

## 5. Reflexión final: ¿el sector financiero puede vivir de espaldas a la nueva era de políticas activas de empleo para un mercado digital, verde e inclusivo?

Como tantas otras veces, hoy asistimos a una profunda paradoja, si no contradicción, entre el «deber ser» de las cosas (aquí la gestión del empleo en una era de transformación digital, pero también de transición verde en condiciones de sostenibilidad –inclusión– social) y su «ser» (domina una gestión en la que la obtención de ganancia prima sobre fines sociales). Mientras que todos los Gobiernos europeos, por supuesto la Comisión y el Gobierno español, centran su confianza en la capacidad transformadora de la «lluvia de miles de millones de euros» comprometida, sí desde hace 1 año y no termina de llegar, el tejido económico-empresarial anhela su llegada, pero para potenciar el motor de transformación tecnológica (digital) e intensificación de las oportunidades de ganancia, dejando en un segundo plano, como pura variable derivada, no en su condición de valor añadido –también económico, no solo humano–, los intereses sociales. En el plano de la mejor ciencia jurídico-económica, se insiste, con razón, en que la RSC, y sus típicas inversiones y compromisos socialmente responsables, no sería solo una cuestión de filantropía, menos de *marketing* social, sino de obtención de ventajas competitivas, de creación de valor para la empresa y la sociedad toda (Boldó Roda, 2020, pp. 13-14).

La nueva «Estrategia española de apoyo activo para el empleo 2021-2024» parece asumirlo, hasta el punto de llamar a una «nueva generación de políticas activas de empleo para el siglo XXI orientadas hacia lo digital», de modo que, ahora sí, los miles de millones de euros prometidos sean un factor decisivo –y evaluable– para transformar el tejido económico-productivo, propicio a ese reequilibrio entre lo económico-tecnológico y lo social<sup>12</sup>. Lo sé, es una visión que siempre se ha tenido cuando se ha vivido un momento de crisis intensa y se propone una recuperación que nos permita salir del tiempo convulso, de modo que gusta apelarse a grandes palabras, a las frases más grandilocuentes y, después, los resultados son bastante más decepcionantes (las frustradas Leyes de [economía social](#) y [economía sostenible](#) son un magnífico vestigio de esos pasados solemnes que persisten, olvidados, en el presente). Ahora se propone esta renovación «histórica» (uno de los calificativos más gastados de nuestro tiempo) con leyes como la del cambio climático y transición energética (todos los días anunciada como si ya estuviese en vigor, pero [aún no publicada](#)).

Sea como fuere, y siempre contando con este sano baño de realismo (no puramente mágico, hoy de nueva actualidad), parece claro que el modelo de gestión del sector bancario de la irrenunciable transformación digital deja a sus espaldas esta visión más conciliadora, de más equilibrio entre lo económico y lo social. Para remediarlo, pues es evidente que se precisa una solución correctora, no estará de más recordarles a las entidades los compromisos de RSC que exhiben como «producto de marca» en todos sus actos públicos, también en sus redes sociales y en sus fundaciones, pues no pueden ser puro papel mojado. No obstante, la experiencia ha dejado también claro que un marco legislativo más

<sup>12</sup> Vid. Molina Hermosilla (2021).

garantista, al tiempo que promocional, con un sistema de medidas que favorezcan, incluso requieran, un modelo de gestión del empleo en los procesos de transformación digital más socialmente justo, equilibrado con la ganancia, ahora resulta igualmente insoslayable. Veremos si forma parte de ese tantas veces comprometido, y me temo que aún le faltará tiempo para dejar de ser pura promesa, Estatuto de las personas trabajadoras para el siglo XXI (o lo que dure, seguramente bastante menos que todo un siglo, si es que nace, claro).

## Referencias bibliográficas

- Baylos Grau, Antonio. (27 de abril de 2021). ¿Tienen las grandes entidades financieras españolas sentido de la responsabilidad social? Según Antonio Baylos... <https://baylos.blogspot.com/search?updated-max=2021-04-30T21:07:00%2B02:00&max-results=3&start=3&by-date=false>.
- Boldó Roda, María del Carmen (Dir.<sup>a</sup>). (2020). *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones*. Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Jarne Muñoz, Pablo. (2016). El prosumidor como figura clave en el desarrollo del derecho del consumo derivado del mercado digital. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, 19, 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5807263&orden=0&info=link>.
- Molina Hermosilla, Olimpia. (11 de mayo de 2021). Las políticas de empleo de la recuperación, transformación y la resiliencia. *NET21*, 3. <https://www.net21.org/wp-content/uploads/2021/05/Las-politicas-de-empleo-de-la-recuperacion-transformacion-y-la-resiliencia.pdf>.
- Molina Navarrete, Cristóbal. (16 de febrero de 2021). De la economía del miedo digital a su gobernanza colectiva para el trabajo con futuro: el modelo INDITEX. *Transforma e-Work*. <https://www.transformaw.com/blog/de-la-economia-del-miedo-digital-a-su-gobernanza-colectiva-para-el-trabajo-con-futuro-el-modelo-inditex/>.
- Novillo Höpfner, Juan. (2020). Verificación de estados de información no financiera-Memorias GRI. En María del Carmen Boldó Roda (Dir.<sup>a</sup>), *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones* (pp. 133-142). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Pastor Sempere, Carmen. (2020). Digitalización de la RSC. En María del Carmen Boldó Roda (Dir.<sup>a</sup>), *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones* (pp. 81-102). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Pozo, Juan Luis. (2020). Global Omnium: la experiencia en GRI e información no financiera. En María del Carmen Boldó Roda (Dir.<sup>a</sup>), *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones* (pp. 155-173). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Val Talens, Paula del. (2020). Responsabilidad social corporativa e información no financiera. En María del Carmen Boldó Roda (Dir.<sup>a</sup>), *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones* (pp. 103-122). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Vessia, Francesca. (2020). Las tendencias recientes italianas de promoción de la empresa socialmente responsable. En María del Carmen Boldó Roda (Dir.<sup>a</sup>), *Responsabilidad social corporativa. Nuevos retos, nuevas soluciones* (pp. 37-62). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.