

# LAS SEGMENTACIONES DE LOS MERCADOS DE TRABAJO FLEXIBLES (El caso del sector financiero colombiano)<sup>1</sup>

---

Julio Puig Farrás

El punto de vista adoptado aquí sobre las transformaciones del mercado de trabajo del sector financiero es el de los trabajos de la escuela institucionalista, la primera en desarrollar históricamente una alternativa constructivista al enfoque neoclásico. A la idea y presupuesto neoclásicos de un mercado de trabajo único y homogéneo, se le contrapone el concepto de “mercado institucional” y la realidad de una segmentación del mismo, que hace que la competencia para los empleos se hace sólo entre los buscadores de trabajo situados en un determinado segmento. Los primeros autores de esta corriente y los que antes de los años 80 analizaron los mercados laborales en economías aún *fordistas*<sup>2</sup>, caracterizaron los mercados de trabajo en términos de dualismo. Los analistas institucionalistas más recientes ponen de manifiesto la aparición de un nuevo dualismo en los mercados de trabajo, concomitante con su flexibilización, y una tendencia a la desaparición de los dualismos anteriores. En rigor, tanto en el primer grupo de autores como en el segundo, se encuentran algunos de ellos que han creído descubrir más de dos segmentos en los mercados laborales actuales.

1. En realidad entre los institucionalistas que se interesaron por los mercados de trabajo de la época *fordista*, unos enfocaban el nivel de la empresa y hablaban de mercado de trabajo *interno* y mercado de trabajo *externo*, y otros, en una perspectiva macroeconómica, distinguían el sector *primario* y el *secundario* del mercado de trabajo<sup>3</sup>.

El mercado interno se entiende como los mecanismos para cubrir vacantes en el seno de una empresa con un personal ya vinculado a la misma. En este modelo dual, el mercado externo es el de las ofertas de empleo destinadas a mano de obra de afuera, que tiene la posibilidad de ingresar en la empresa por un “puerto de entrada”, ubicado normalmente en el nivel de los puestos inferiores de su estructura ocupacional. Estos puertos de entrada eran el punto de articulación de los dos mercados. Estos mercados internos han aparecido y tenido la mayor vigencia en las grandes empresas que, gozando de las ventajas de una posición de oligopolio en sus respectivos sectores, hicieron posible lo que ahora se llama el *empleo tradicional*, estable, bien remunerado, y con posibilidad de carrera y mejoramiento progresivo de los ingresos reales. Los escalafones, impuestos por las empresas o negociados con los sindicatos, se constituyeron en el mecanismo central de los

---

<sup>1</sup> Este texto es un producto del Proyecto de investigación Colciencias/ENS, “Construcción social de los mercados de trabajo y configuración socio-técnica en el sector terciario del Área Metropolitana de Medellín.

<sup>2</sup> Clark Kerr con su texto “*The balkanization of labor market*” (1954), es uno de los principales fundadores de esta llamada escuela institucionalista. (Ver L. Pries, 2000).

<sup>3</sup> En un mismo sentido, se usaron también los conceptos de “Centro” y “periferie”, “sector de planificación” y “sector de mercado”, o “sector de monopolio” y “sector de competencia” (ver Ludger Pries, 2000). El sentido de estas expresiones no tiene nada que ver con el que asumen cuando se habla de los tres sectores de la economía: primario (agrícola), secundario (industria), y terciario (servicios).

mercados de trabajo internos, dándoles su forma más acabada y burocrática. Aquellas grandes empresas conformaban, independientemente del sector económico de pertenencia y en una macro perspectiva, precisamente el “sector primario” del mercado de trabajo. El “sector secundario” lo representaban las empresas medianas y pequeñas, sujetas a una mayor competencia, y que no estaban en las mismas condiciones para garantizarles a sus trabajadores todas las ventajas de dicho empleo tradicional, y en particular, un mercado y carrera internas protegidas.

El criterio básico de definición de los segmentos, llamados también mercados de trabajo parciales, por lo demás nunca considerados como totalmente estancos, fue, y sigue siendo para las nuevas segmentaciones, los espacios de competencia entre los trabajadores y su oportunidad de acceder a un determinado tipo de empleo, conjuntamente con las barreras que los separa que son primariamente normativas. Pero las causas o condiciones de posibilidad históricas de la aparición de los mercados internos, dentro de contextos de economías nacionales relativamente protegidas y mercados oligopólicos previsibles o controlables, fue el interés coincidente de las empresas y los trabajadores. A las primeras, les permitía conservar y comprometer en el trabajo una mano de obra calificada y con experiencia específica, y a los segundos, les brindaba la estabilidad en el empleo y la posibilidad de un cierto progreso material continuo.

En los mercados laborales actuales, caracterizados en términos generales por la flexibilidad, van emergiendo nuevos segmentos o formas segmentarias, como consecuencia de las estrategias empresariales de adaptación a sus nuevos entornos. En estos mercados de trabajo flexibles, los analistas suelen ver dos formas ideal típicas de diferenciación, que en algunos aspectos no dejan de recordar los dualismos anteriores. Las presiones de mercado a las que han venido siendo expuestas las empresas en el época de la globalización han sido contradictorias: de un lado, competencia en calidad e innovación de productos y servicios, y de otro, competencia en precios. De allí que la forma de organizar y utilizar la fuerza de trabajo de manera flexible ha evolucionado en dos direcciones, las que ciertos autores llaman *la mejor vía* y la *vía secundaria* (M. Carnoy, 2000).

La primera se refiere a un núcleo de personal básico y estable que operan organizaciones productivas y laborales desburocratizadas y reducidas a procesos centrales, desde el punto de vista de la naturaleza del negocio. Este personal está orientado hacia altos rendimientos individuales y colectivos, trabaja en equipo, acepta la polifuncionalidad y polivalencia, es objeto de una inversión en capacitación por parte de la empresa, y se identifica con la cultura y los objetivos de ésta. Por otra parte, recibe remuneraciones relativamente altas y ligadas parcialmente a su rendimiento o al de su equipo. Con esta “mejor vía” se responde esencialmente al primer tipo de exigencias de los mercados (calidad y respuestas rápidas a los cambios de la demanda), y subsidiariamente a la necesidad de reducción de costos relativos mediante el aumento de la productividad. Las formas de flexibilidad laboral que se practica en este modelo es la que llaman los sociólogos del trabajo flexibilidad funcional (polivalencia, polifuncionalidad), flexibilidad numérica interna (variación de los horarios de trabajo en función de la fluctuación de la demanda), y flexibilidad de las remuneraciones.

La “segunda vía”, concentra a quienes algunos economistas llaman trabajadores “contingentes” - precarios, dirían de su lado los sociólogos- que se ven asignados tareas individualizadas: trabajadores temporales y de tiempo parcial, contratistas individuales o pertenecientes a grupos de autoempleo. La aparición de esta “vía secundaria” es el resultado del fenómeno del *outsourcing* y la subcontratación, a los que masivamente las empresas han venido acudiendo con el fin de reducir los gastos laborales. La flexibilidad laboral de este modelo es la contractual y la *numérica externa*, según otro término de los sociólogos del trabajo. Estos trabajadores no tienen garantía de trabajo e ingreso continuos, no reciben capacitación por parte de la empresa, y son objeto normalmente de una mayor supervisión de tipo tradicional.

Si bien esta polarización es generalmente reconocida, hay unos analistas que establecen una distinción entre los trabajadores “contingentes”, porque constituyen un grupo lejos de ser homogéneo. Consideran por una parte a los trabajadores temporales o de tiempo parcial que trabajan directamente para una empresa, contratados con o sin intermediarios; y por otra, los contratistas que ofrecen servicios técnicos o profesionales calificados, e incluso altamente calificado, y que si bien se pueden considerar como trabajadores contingentes, no pertenecen propiamente a un mercado de trabajo “secundario”, o como quien diría de segunda clase. De ese modo, se tiene un mercado de trabajo de tres segmentos, que Ch. Andy (*The empty raincoat*, 1996) ha representado con la sugestiva imagen del trébol de tres hojas. Para hacer aún más gráfica esta división, se puede utilizar también la imagen de un edificio de dos pisos. El de abajo, muy abierto a la calle y parecido a un hotel ocupado por huéspedes de paso, y diferenciado en dos áreas, una de ellas provista de algunas comodidades; y el piso de arriba donde viven propietarios de apartamentos relativamente lujosos. Cabe decir también que las políticas de *outsourcing* han hecho surgir no sólo individuos contratistas, sino una gran variedad de empresas contratistas, que suelen acudir al trabajo temporal y de tiempo parcial aún más que las mismas empresas contratantes.

Las tres hojas del trébol afloran en el plano macroscópico y también en el de las empresas. Pero las empresas mejor adaptadas a las nuevas circunstancias, o líderes en este proceso de adaptación, son las que participan de las tres formas de mercado laboral, mientras que las otras se valen sobre todo del empleo contingente.

Se puede hablar en el caso de los mercados laborales flexibles de segmentos en el mismo sentido que antes, porque, en razón de barreras quizá distintas, se está en presencia de tres estructuras relativamente separadas que no permiten la competencia para la consecución del trabajo sino entre sus respectivos integrantes<sup>4</sup>. Pero si bien pueden darse algunas similitudes entre “el sector primario” y el mercado de trabajo interno de los primeros institucionalistas y “la mejor vía” actual, por cuanto en los dos casos tenemos grandes empresas, condiciones de trabajo envidiables, y un vínculo laboral estable, la organización del trabajo y gestión de la fuerza de trabajo difieren radicalmente, y en

<sup>4</sup> En un estudio reciente hecho en el Estado de Michigan (EEUU), S. Houseman (Instituto Upjohn) y D. Autor (MIT) establecieron, en contra de una opinión generalizada, que “Una persona que trabaja en un cargo temporal no logra conectarse directamente con los empleadores...y no avanza hacia la posibilidad de un trabajo permanente”. Artículo en Wall Street Journal de D. Solomon (El Tiempo, 19/12/06).

particular este último modelo rechaza todo escalafón y carrera minuciosamente regulada. Respecto al segmento del empleo contingente (temporales y tiempos parciales), se le podría ver ciertas analogías con el mercado de trabajo del “sector secundario”, en lo de la inestabilidad, la naturaleza y condiciones de trabajo. Pero parte de estos trabajadores no tienen contrato laboral con la empresas para la cual trabajan, o los que tienen son contratos “no estándar”, que no conllevan en algunos países todos los beneficios de seguridad social adscritos a la figura tradicional de contrato de trabajo. En cuanto a los trabajadores de la tercera hoja del trébol, las analogías son más difíciles de establecer, y ni siquiera su vinculación con las empresas revisten una forma jurídica de un contrato laboral.

2. En este numeral y el siguiente examinamos los mercados de trabajo internos, pero circunscribiéndonos a los bancos. Esto último por varias razones: nuestra principal información para estos análisis procede de nuestras fuentes primarias que son entrevistas y encuestas hechas a integrantes del sector bancario; el mercado de trabajo de la banca en un principio, y si bien la situación ha cambiado, era cuantitativamente dominante en el sector financiero; los mercados de trabajo internos en sus formas tradicionales han surgido y existido donde había una fuerte presencia sindical, y ésta se daba, y sigue dándose, casi exclusivamente en los bancos, y en muy pocas otras instituciones financieras.

En Colombia, antes de la Ley 50 de 1990, la legislación que establecía un alto costo de indemnización por despidos sin justa causa, y su imposibilidad después de los diez años de vinculación, representaba un factor externo favorable a la existencia de mercados internos de trabajo. Pero de todas formas los intereses de los trabajadores y los de las empresas no coinciden nunca exactamente en esta existencia. Los primeros le suelen dar la mayor prioridad e importancia al cubrimiento de las vacantes por un personal interno y a la antigüedad para los ascensos, mientras que las segundos quieren tener toda la libertad para escoger el mejor personal, así sea de procedencia externa, y privilegian el ascenso por desempeño. De allí que se encontraban en el sector bancario distintas formas y grados de mercados internos, de acuerdo con la fuerza de los sindicatos. En el mundo sindical se recuerda aún el del Banco Popular como modelo de escalafón, creado cuando esta institución era pública y su sindicato, de los más fuertes y combativos. Allí el sindicato no sólo participaba, desde comités paritarios y con una posición de fuerza, a la elaboración de un escalafón integrado por todos los cargos, sino igualmente en la reglamentación de las convocatorias y control del cubrimiento de las vacantes. Ésta era una situación que se aproximaba mucho al concepto puro de mercado de trabajo interno, bajo una forma burocrática. Sin embargo, las situaciones más comunes eran aquellas en que los sindicatos conseguían alguna participación en la construcción del escalafón, pero los bancos se reservaban la última palabra en la definición de las funciones de los cargos y en los nombramientos. El BIC ofrecía un ejemplo de estas

situaciones<sup>5</sup>. En cualquier caso, de un lado, el escalafón era un “*contested terrain*” de los más calientes, donde los sindicatos y los bancos se disputaban su control; y de otro, en razón del marco institucional y el contexto económico de la época, se daban formas claras de mercados de trabajo internos y posibilidades ciertas de carrera de amplia espectro en el sector bancario. Pero hoy día, tanto entre los sindicalistas como entre los trabajadores, cunde la idea de que los escalafones se han transformado, los sindicatos ya no tienen control sobre los mismos, -y ni siquiera parecen interesarse mucho por ellos-, y la carrera bancaria se ha desdibujado. En el recuadro siguiente se seleccionaron citas de distintas entrevistas, que en su conjunto tocan o reflejan los principales aspectos de la problemática actual de los mercados internos en el sector bancario.

Pues bien, los mercados internos plasmados en escalafones manejados conjuntamente por sindicatos y empresas han prácticamente desaparecidos (quedaría el del Bancolombia, pero con ciertas limitaciones<sup>6</sup>); y los que organizan a su discreción las empresas han perdido muchas de sus características y virtudes. Los escalafones tradicionales, que sus formas fueran mucho o poco desarrolladas, se apoyaban en una legislación laboral garantista y eran defendidos por sindicatos fuertes escudados en su monopolio de presentación de pliego. El personal escalafonado se beneficiaba de todos los puntos de la convención. Además, estos escalafones eran compatibles con una determinada división del trabajo y uso de la fuerza laboral, sino forzados por ella. Entre otras motivaciones, para sacar adelante los nuevos principios de organización y gestión, las empresas se esforzaron en debilidad a los sindicatos y acabar con estos escalafones. La situación resultante puede especificarse en estos puntos;

1° La Ley 50 y la 789 de 2002 han facilitado el despido de todo trabajador independientemente de su tiempo de vinculación, reduciendo a alrededor de la mitad su costo anterior, contribuyendo por lo demás al debilitamiento de los sindicatos. Sólo los empleados vinculados a su empresa antes del 1981, gozan por escapar a la retroactividad de estos textos, de una gran estabilidad. Pero es una minoría que se derrite al ritmo de las jubilaciones, la que goza aún en el sector bancario de esta ventaja y suele representar el núcleo firme de los sindicatos: un 15% de los trabajadores en el nuevo Bancolombia.

2° La estructura de los cargos se ha “achatado” y el número de categorías o niveles se ha reducido, en aplicación de los principios de gerencia plana (antes, éstas podían superar las 20, cuando ahora en los grandes bancos su número es inferior a 10). Los mismos cargos han perdido especificidad y enuncian amplias gamas de funciones y

<sup>5</sup> En 1992 para un proyecto de investigación Colciencias/Foro Nacional por Colombia, “La flexibilidad en la estela de la calidad” entrevistamos los dos más altos directivos de Gestión Humana del BIC. En relación con mercado interno nos manifestaron: “..por el mismo desarrollo de la carrera la gente se va desarrollando y dejan espacio en los niveles bajo que es por donde acceden los jóvenes...nosotros por política cuando hay vacantes le damos prioridad al empleado del banco. Primero agotamos la instancia interna, y si no encontramos, entonces sí traemos de afuera”. Pero luego precisaron: “.en el comité de vacantes, si hay cambio de funciones, sí, ellos (los del sindicato) participan, se les da algún tipo de participación allí... pero se les ha dejado muy claro que aquí las funciones, quien hace esto, como lo hace, lo define el banco”.

<sup>6</sup> El sindicato del Banco Popular dejó morir aquel escalafón modelo, y sólo ahora intenta revivirlo, habiéndolo obtenido en la última negociación colectiva la creación de un comité de escalafón.

## Recuadro 1

### Citas de entrevistas sobre escalafones y carreras

---

**Dirigente de la UNEB:** *“En la mayoría de los bancos en Colombia el escalafón está obsoleto. En Bancolombia es el único banco donde más o menos se ha mantenido el escalafón actualizado (hay comités paritarios de escalafón). Faltan el reglamento de los concursos y la fijación de salarios máximos para cada categoría, a lo que se opone la empresa”. “En 1959, bajo el Gobierno de A. Lleras Camargo, se produjo un laudo arbitral acerca de un pliego de peticiones para doce bancos. Allí salió el crédito de vivienda para los trabajadores con un interés fijo de un 4%. Allí se hablaba de carrera bancaria. Pero la carrera bancaria es historia patria...”*

**Dirigente de la ACEB:** *“En el Banco de Bogotá no se negocia escalafón. Si no se hizo antes, cuando la lucha sindical estaba en auge, menos ahora que está en reflujo...me atrevo a decir que donde aún existe lo del escalafón, funciona sobre la base de que la empresa dice como se hace y pone las condiciones; no como antes cuando los trabajadores participaban y ponían las condiciones en la negociación del escalafón. Además las categorías se han venido reduciendo. La tendencia está en que en un banco haya los que venden productos, los cajeros, el gerente y subgerente. Antes era una gama de cargos que había que estudiar. Por sustracción de materia el escalafón ha perdido importancia.”*

**Empleada del BB:** *“Ahora no es posible hacer carrera, porque hay muchos profesionales en el banco que son auxiliares de venta o cajeros. Ahora los ejecutivos de cuentas tienen que ser profesionales y van a exigir para las asistencias que tengan mínimo 4 semestres de estudios universitarios. Antes se ganaban los ascensos por méritos. Si uno lo hacía bien en su puesto lo pasaban a auxiliar, y si lo hacía muy bien como auxiliar lo convocaban para ser jefe de servicio y le mandaban a hacer un curso en Bogotá de 6 meses y volvía a que le entregaran el cargo, y de allí podía llegar a gerente. Ahora hay que ser profesional para los cargos altos y traen la gente de afuera.”*

**Una analista de la administración central de Bancolombia:** *“Dentro del área de uno, uno puede ascender, lo que pasa es que la rotación de personal es muy bajita entonces la gente tiende a quedarse ahí...pero si quieres pasar a otra área tienes que tener unas especializaciones, otro perfil profesional. Por ejemplo si yo siquiera pasar a una gerencia de segmento que es una gerencia comercial tengo que hacer una especialización en mercadeo y finanzas, en mercados globales”. “Yo tengo compañeras que fueron auxiliares operativas y administrativas que estaban sindicalizadas, las ascendieron cuando terminaron sus carreras a ser analistas y en el momento en que firmaron el nuevo contrato como analistas tuvieron que renunciar al sindicato: sí, los ascienden, sí, les dan la oportunidad, pero no pueden ser sindicalistas”.*

**Una asesora de Bancolombia:** *“Sí, hay posibilidades de ascenso, pero yo pienso que es lento y que el banco debería mirar mejor al personal que tiene interno, las capacidades que tenga el personal interno, como persona, su moral; debería fijarse en todos los aspectos, porque yo veo que ahora entra una persona de 20-22 años, y entra como ejecutivo junior, y a los seis meses lo ponen como ejecutivo senior, que es el segundo del Gerente; es una persona que no tiene experiencia financiera de ninguna clase. Yo pienso que ahí el banco se ha equivocado un poquito”.*

---

tareas, razón por la cual, -y por el *outsourcing*-, su número se ha reducido también considerablemente. Y las remuneraciones tienden a consistir en un componente fijo y en otro variable determinado por los rendimientos laborales, en particular en los nuevos cargos creada para ventas de servicios. Donde se ha mantenido la negociación de algunos aspectos del escalafón, los representantes de los trabajadores han tenido que ceder en la ampliación de la definición de las funciones, luego en la reducción de niveles, e incluso en el mantenimiento totalmente por fuera del mismo de puestos que se van creando.

3° Los puertos de entrada<sup>7</sup> y salida se han multiplicado, y prácticamente se pueden dar en todas las alturas de la estructura del mercado interno, así como en cualquier momento de la trayectoria del trabajador en la empresa. Dadas las posibilidades que les daba la nueva legislación, en el período que nos ocupa, los bancos han quebrado en esta forma la lógica del mercado interno para sustituir su personal más antiguo por jóvenes provistos de perfiles académicamente más exigentes, menos costosos, y más adaptables y maleables.

4° Se han vuelto menores las posibilidades de hacer en general carrera en un banco, el recorrido, más corto y la progresión, más lenta. Por lo demás, se configuran en los momentos actuales vagamente dos submercados internos, el del personal operativo y el de los mandos medios hacia arriba. Dentro de cada uno de estos dos colectivos, hay posibilidad de algo de carrera, pero muy limitada desde el primero hacia el segundo. Cabe agregar que para el personal de base la posibilidad de carrera interbanco es prácticamente nula, incluso la de conseguir cualquier empleo en otro banco, así sea inferior al anterior, aunque sea más factible para los directivos mejorar de posición pasando a otro banco<sup>8</sup>. Conviene también precisar que, como es sabido, y a falta de esta movilidad ascendente irreversible que constituye un proceso de carrera, ha aparecido la movilidad o rotación horizontal asociada al concepto de polivalencia, la que es contraria a la gestión de la fuerza de trabajo según los escalafones tradicionales<sup>9</sup>.

En sustancia, los mercados internos de tipo tradicional tienden a desaparecer bajo la necesidad de las nuevas condiciones de competencia a que están sometidos los bancos, y

---

<sup>7</sup> Tradicionalmente, el primer puesto a que conducía el puerto de entrada era el de “mensejero” o “patinador”, que consistía en llevar documentos de un lado para otro internamente, cargo éste que ha desaparecido con la generalización de la informática de oficina, aunque no el externo. No obstante, un 24% de los empleados de nuestra muestra, que en más de una tercera parte se vincularon a la banca antes de 1990, empezaron su trabajo bancario en este tipo de cargo. Actualmente, las entradas pueden hacerse en cualquier nivel, pero de hecho las nuevas contrataciones se relacionan más con la venta de productos financieros y para cargos nuevos creados para esta función.

<sup>8</sup> En una entrevista se nos refirió que el Banco de Bogotá, cuando engancha jóvenes profesionales para cargos directivos y los capacita para este fin, durante unos ocho meses, les hace firmar un pagaré de 10 millones de pesos, que tienen que hacer efectivo si se retiran del banco antes de los 10 años. Anteriormente, jóvenes directivos del Banco de Bogotá se le habían ido al BBVA y Banco de Santander que ofrecían mejores remuneraciones.

<sup>9</sup> Otra práctica de las empresas que se nos señaló y es contraria a esta gestión tradicional, es la de los “pseudo ascensos. Consiste en “dar palmaditas, celebran cumpleaños, dar más responsabilidades y funciones, con casi la misma plata” (uno de los sindicalistas entrevistados).

los elementos de los mismos que sobreviven se amoldan a las nuevas estructuras de los mercados de trabajo flexibles, en cuya construcción los actores sindicales y trabajadores no tienen casi ni parte ni arte.

3. En este numeral, se presentan y comentan algunas estadísticas producidas a partir de la encuesta hechas a empleados bancarios, las cuales estadísticas se relacionan con el tema de los mercados internos y la carrera bancaria. Se recogen en tres cuadros. Los *1a* y *1b* que describen estadísticamente la trayectoria real seguida por los empleados encuestados a través de cargos definidos sólo unos respecto a otros en términos de sus niveles; y el cuadro 2 que brinda unas estadísticas en cambio subjetivas sobre posibilidades de ascenso. Pero para poder aproximarse al sentido y alcance exacto de estos datos sobre mercado interno y carrera, han de tenerse presente tres características de la muestra encuestada y la estadística construida. En primer lugar, todos los integrantes de la muestra gozaban de una vinculación a término indefinido, los cuales representan el único tipo de empleados -a diferencia de los temporales- que tienen algún chance de aprovechar las oportunidades de progreso interno, y no son parte obviamente de los muchos empleados bancarios que han sido expulsado del sistema a lo largo de los últimos 15 años. En segundo lugar, un 37%

**Cuadro 1a**

**Superioridad del cargo obtenido  
respecto al anterior  
(Los % son de respuestas positivas)**

Muestra y var. indep.	2º cargo superior al 1º	3º cargo superior al 2º	Penúltimo cargo superior al anterior	Último cargo superior al penúltimo
Toda la muestra.....	91.9	98.4	83.3	74.0
Mujeres.....	87.5	96.0	83.3	79.5
Hombres.....	96.3	100.0	82.7	70.2

**Datos de apoyo:**

- 1) Promedio de cargos ocupados por empleado: Muestra, 3,57; Mujeres, 2.92; Hombres, 3.85
- 2) Épocas de vinculación: 54% de la muestra antes de 1997, y 37% antes de 1990
- 3) los encuestados respondieron a preguntas del tipo: “¿Tal puesto ocupado era de nivel superior al anterior?”

## Cuadro 1b

### Relación entre sentido de un cambio de cargo y el sentido del cambio siguiente (los porcentajes son de “sí” y “no” en el cambio anterior, pero sólo de “sí” en el siguiente)

Variables independientes	3° cargo superior al 2° (Si)	Último cargo superior al penúltimo (Si)
2° cargo superior al 1°: SI .....	100.0	-----
NO ....	75.0	-----
Penúltimo cargo superior al anterior:		
SI ....	-----	79.7
NO....	-----	46.2

se vincularon a la banca y casi todos ellos en su entidad actual, antes de 1990, y un 17% adicional, antes de 1997, por lo que su vida laboral transcurrió en buena parte en épocas en que los mercados internos funcionaban relativamente bien. En tercer lugar y relación con los dos primeros cuadros, como el número promedio de cargos ocupados por un empleado es 3.57, en cierta proporción de los empleados encuestados, los “penúltimos” y “últimos” cargos corresponden a los “terceros” y “segundo”, e incluso los “primeros”, lo cual no altera la validez de las interpretaciones generales que derivamos de estos cuadros.

Respecto a trayectorias, y de acuerdo al Cuadro *1a*, se pueden arriesgar estas consideraciones: 1) Los cambios de cargo han representado por lo regular en una muy alta proporción de los casos un mejoramiento, es decir que los movimientos han supuesto casi siempre movilidad laboral ascendente. Ahora bien, es notoria en los últimos cambios la caída de esta movilidad vertical a favor de una horizontal (74% VS 83.3% y otros aún más elevados). Estas estadísticas tienden a corroborar la idea general de que hubo en cierta medida mercados internos, pero que se están desdibujando, cediendo el paso a nuevas formas de organización del trabajo y gestión del personal. Por otra parte, en cuanto a género, el cuadro *1a* permite afirmar que, si bien ninguna de las diferencias entre mujeres y hombres dentro de las columnas es estadísticamente significativa<sup>10</sup>, y por la consistencia de la evolución de los porcentaje a través de las mismas, que las mujeres en el pasado tenían menos posibilidad de cambio, y de cambio con progreso, que los hombres, pero que en la actualidad parecen tenerla por lo menos igual, sino mayor.

Lo que nos dice el Cuadro *1b* sobre trayectorias laborales, aunque marginal en este

<sup>10</sup> A nivel .05 y con prueba estadística de X<sup>2</sup>.

capítulo o texto, es interesante en sí mismo, y es: cuando se empieza con el pie derecho en el cambio de cargo (cambio ascendente) se tiene en general bastantes más probabilidades de que el siguiente cambio sea igualmente ascendente. Ahora bien, estas probabilidades no son tantas ahora como antes, lo cual es consistente igualmente con el deterioro de los mercados internos y la emergencia de los nuevos paradigmas<sup>11</sup>.

Consideremos ahora las percepciones de la facilidad/dificultad de ascenso en el cuadro 2. El llegar a recibir la mayor remuneración posible como empleado y la posibilidad de ascender a un cargo directivo dentro de una sucursal u oficina les parece bastante complicado a los empleados encuestados, pero -y esto es sorprendente- en prácticamente una

## Cuadro 2

### Percepción de la dificultad de ascenso (Los % están calculados sobre el total de las líneas)

Tipos de ascensos	Muy fácil y fácil	Difícil	Muy difícil e imposible
Ascenso al nivel de ingreso más elevado en la estructura salarial del personal no directivo .....	17.8	43.9	38.3
Ascenso a un cargo directivo en una sucursal o agencia de su entidad .....	14.5	40.8	44.7
Ascenso a un cargo directivo de la dirección central o una dirección regional .....	4.5	22.5	73.0*

\* De estos 73%, 24 puntos corresponden a “Imposible”, mientras que para los 38.3% y los 44.7%, 5.6 puntos en ambos casos a “Imposible”.

misma proporción (un poco más de un 40% para “difícil” y de 80% entre “muy difícil” e “imposible”). Lógicamente, parece aún mucho más inalcanzable para la gran mayoría de los empleados llegar a un cargo directivo en la administración central del banco<sup>12</sup>. Experimentamos sorpresa respecto a los dos primeros ascensos porque los datos no corresponden con la opinión de muchos entrevistados y la idea de una cierta

<sup>11</sup> Estas afirmaciones se apoyan asimismo en diferencias estadísticas significativas a nivel .05 y con pruebas X2.

<sup>12</sup> Naturalmente, la percepción de la posibilidad de ascenso está asociada con el conocimiento personal del fenómeno. Otra estadística producida nos señala que en relación con otros empleados de su sucursal y en los últimos cinco años, un 60% de los empleados encuestados habían conocido algún caso de ascenso a cargos directivos de la misma sucursal, y que sólo un 30% sabía de algún ascenso a un cargo de la dirección central o regional

diferenciación del mercado interno que separa el nivel de los operarios del de los directivos, incluso en el ámbito de las sucursales y oficinas. Se le podría quizá buscar una explicación a ese hecho inesperado, considerando que la primera pregunta se enfoca en forma diferente a las otras dos. En efecto, es referida al nivel más alto de la escala salarial, que muchas veces se asoma al nivel de las remuneraciones de los gerentes<sup>13</sup> y consume muchos años alcanzarlo, mientras que las otras no apuntan a los cargos directivos más elevados de las sucursales y dirección central, sino simplemente a algún cargo directivo de estas instancias.

En términos generales, estas estadísticas ilustran y corroboran las descripciones y consideraciones anteriores acerca de los mercados internos y su evolución, abriendo además la vía para otros posibles desarrollos analíticos. La estadística relacionada con subjetividad sirve aquí para confirmar los fenómenos de mercado laboral tal como se cree que objetivamente han sucedido, pero también puede intervenir en el estudio de los proyectos laborales o profesionales de los actores, lo que se hará en otro lugar.

4. Se habla de un “nuevo sector financiero” que se originó en las políticas de “externalización” o “outsourcing” de las empresas, o sea, en unas de las políticas destinadas a reducir costos y consistente en deshacerse de unas funciones y actividades que venían realizando directamente; y se desarrolló por la institucionalización de la contratación y subcontratación por parte de los bancos e instituciones financieras de dichas funciones y actividades que antes asumían o que asumirían si su modelo de organización no hubiera cambiado. Ahora bien, las mismas son de dos tipos: las de apoyo y las propiamente bancarias o financieras. Es en realidad solamente el conjunto de las empresas que suministran servicios “externalizados” (o igualmente “tercerizados”, porque corresponden a procesos que desde el punto de vista de las empresas originarias han sido cedidos a terceros) de naturaleza financiera, o muy afines, que en rigor se conviene en llamar “nuevo sector financiero”. Se nos dijo que se escribió hiperbólicamente en algún texto que cualquier cosa en los bancos podía subcontratarse, excepto la alta dirección. Nunca se irá tan lejos, pero se ha ido ya muy lejos, al punto que, como lo estamos diciendo, se reconfiguró la estructura general del sector.

Las actividades de apoyo, que no tienen por su naturaleza relación con las actividades financieras y ya no son - y prácticamente en su totalidad y en ningún caso- realizadas por trabajadores dependientes de las entidades del sector, son las de vigilancia, aseo y mantenimiento de locales e instalaciones, las de cafeterías y de transporte. Incluso hay otras de este grupo, más específicas, como confirmación de asistencia a reuniones o seguimiento en los medios de la imagen de la empresa, que también se contratan con pequeñas organizaciones externas.

Entre las funciones externalizadas que presta el nuevo sector financiero al sector financiero esencial, se pueden distinguir tres categorías, una que es la de procesos

---

<sup>13</sup> El dirigente de la UNEB que se citó en el recuadro anterior nos dijo también a propósito del Bancolombia: “Hay funcionarios mucho más antiguos que ganan menos que sus mismos subalternos. Por ejemplo, un jefe gana \$1500 0000 o \$1 700 000, y hay empleados en la oficina que ganan \$1 500 000, \$1 800 000. Es muy duro para este jefe dar órdenes a alguien que gana más que él”.

financieros propiamente dichos (“Financieros críticos”), y otras dos conexas a las funciones financieras pero de naturaleza distinta (“Técnicas” y “Administrativas y de gestión del cliente”). Se enuncian en el recuadro siguiente.

## Recuadro 2

### Lista de servicios externalizados prestados por el nuevo sector financiero

Técnicos	Administrativos y de gestión del cliente	Financieros críticos
1. Arriendo, mantenimiento, alimentación de cajeros electrónicos y máquinas	1. Selección de personal	1. Proceso de canje
2. Desarrollo y reparación de sistemas	2. Contracción laboral	2. Visación
3. Producción y elaboración de tarjetería	3. Capacitación de personal	3. “Mesa de dinero”
4. Transporte de dinero y valores	4. Recaudación o recuperación de cartera	
5. Mensajería externa	5. Comercialización de productos	
	6. Call Center	

Estos servicios no están contratados externamente con la misma frecuencia. El mantenimiento de cajeros electrónicos lo está prácticamente siempre, pero no así el arriendo y alimentación de estos aparatos. El transporte de dinero y valores, la producción de tarjetería, y la mensajería externo, asimismo están prácticamente siempre contratados. Los demás servicios se confían a otras entidades con una menor frecuencia, aunque siempre significativa, y variable según los servicios y las instituciones contratantes.

Vamos a dar explicaciones que nos parecen necesarias o interesantes acerca de algunos de estos servicios:

*Sistemas.* A veces son grandes empresas, incluso multinacionales, que prestan este servicio. Se conoce el caso de un banco que firmó un contrato con la misma IBM.

*Tarjetería.* Aquí hay dos tipos de servicios, la producción física de las tarjetas de débito y crédito, y su elaboración, o grabación en ellas de datos específicos relacionados con sus titulares. En el país, Carvajal es la empresa que goza de un monopolio respecto a lo

primero, así como por lo demás para la producción de cheques y todo tipo de títulos de valor. En cuanto al segundo proceso, se nos contó que un banco multinacional con presencia aquí acudía, vía electrónica, a un servicio prestado desde el exterior.

*Selección de personal.* Se encontró la existencia de una entidad, denominada precisamente “Outsourcing”, dedicada a la selección de asesores comerciales, que es uno de los cargos que más se valora en la actualidad en el sector financiero.

*Contratación laboral.* Aquí se hace referencia concretamente al tema de los temporales indirectos, que son trabajadores que las entidades financieras consiguen con agencias de intermediación o cooperativas de trabajo asociado para que desempeñen labores en sus oficinas o locales. En cambio, los temporales directos son los trabajadores directamente contratados por la empresa en la que trabajan por un período corto fijo. En el caso de los indirectos, se establece un triángulo complejo de relaciones: laborales en el sentido jurídico entre el empleado y la agencia de intermediación (y relaciones algo particulares si se trata de una cooperativa) que es su empleador; comerciales entre la empresa financiera y la entidad de intermediación; y de “servicio” entre la empresa financiera y el trabajador<sup>14</sup>. Lo que se externaliza, o traslada a terceros, es el establecimiento y gestión del contrato laboral. Se han podido encontrar siete agencias de intermediación de carácter comercial, total o parcialmente dedicadas a ofertar trabajadores temporales, y cuya clientela está constituida exclusivamente o por lo menos en una buena medida por bancos y otras entidades financieras. Son ellas: Human Team, Archivos, Trabajadores Temporales, Coltempora, Misión Temporal, PTA, y Temporal Uno A<sup>15</sup>. Las cooperativas de trabajo asociado que ofrecen empleados de base para el sector financiero no parece que sean muchas. Sin embargo, hemos localizado a una de éstas, Intercom Cooperativa de Trabajo Asociado, radicada en Bogotá, y que presta servicios de cajeros. Lo que se cree no se ha dado, o si acaso excepcionalmente, en este sector, son aquellos procesos concertados entre empresa y grupos de trabajadores, frecuentes en el sector industrial, según los cuales los segundos renuncian a su vínculo laboral, crean una cooperativa, y desde la misma y mediante contrato comercial con su anterior empleador, siguen realizando las funciones de antes. Sin embargo, este modelo de externalización concertada puede haberse dado con cierta frecuencia con profesionales o técnicos, como por ejemplo en materia de sistemas o de mantenimiento de cajeros electrónicos.

*Comercialización de productos y Call Centers.* En el caso de la comercialización de productos se trata de personas o pequeñas empresas que, a semejanza de lo que desde hace tiempo se da en el campo de los seguros, están autorizadas por uno o varios bancos

---

<sup>14</sup> Para su teorización ver el texto del Centre Pierre Naville (2005).

<sup>15</sup> El conocimiento de estas entidades se obtuvo de un documento de Fiduagraria, S.A. que las evaluó. Sólo las dos primeras entidades no se dedican únicamente a trabajadores temporales. Unas de ellas son dependencias de entidades extranjeras, o tienen conexiones con ellas. Con 27 años, Misión Temporal es la que lleva más tiempo operando en Colombia, y con 3, Human Team, la que menos. Esta última trabaja con 75 instituciones financieras intermediando en la consecución de personal, aunque no solamente de trabajadores temporales. Un indicador de la importancia de este tipo de entidades es el que PTA cuenta con 3500 temporales en misión.

o entidades financieras a vender sus productos. El Call Center, o Contact Center<sup>16</sup>, interviene igualmente en la venta de productos y manejo de relaciones con los clientes, pero esencialmente por teléfono e internet. Bancolombia recurre masivamente a los servicios de *Multienlace*, que es el Call Center del Grupo Empresarial Antioqueño. Multienlace les hace directamente competencia a las asesoras comerciales de las oficinas de este banco, y a veces se generan conflictos entre ellas y los empleados del call center, respecto a saber a quien le corresponden los puntos por venta de productos a un determinado cliente.

*Canje.* Se trata de un proceso de compensación entre bancos que tienen que cobrarse unos a otros cheques girados por sus respectivos clientes. Es una función típicamente bancaria. ACH Colombia, que es una “cámara de compensación automatizada”, afiliada a la entidad homóloga norteamericana NACHA, presta este servicio a la mayoría de los bancos.

*Visación.* Es el proceso de revisión de la validez de los cheques y la existencia de fondo, especialmente delicado y de mucha responsabilidad. Sin embargo, una proporción importante de los bancos lo confía a entidades externas.

*Mesas de dinero.* Son espacios donde se trazan títulos y papeles de bolsa, los cuales han adquirido gran importancia en los últimos tiempos con el desarrollo de las actividades bursátiles. Estas actividades se contratan con otras entidades o funcionan con una gran autonomía respecto al banco o institución financiera de que dependen.

Los actores que integran este nuevo sector financiero son empresas comerciales, con sus propias plantillas de trabajadores, entidades consultoras, distintas formas individuales y grupales de autoempleo profesional y técnico altamente calificado, y hasta consultores individuales, y algunas cooperativas de trabajo asociado. Pero lo que suele destacarse es que el *outsourcing* en este sector se efectúa por lo regular con entidades dotadas de una tecnología y un *know how* tan avanzada o altamente calificado como los de sus clientes. Los servicios profesionales y técnicos externalizados son generalmente también muy especializados y de alto nivel.

De acuerdo con el objeto de sus actividades, lo que distingue estos nuevos actores es que o bien, no intervienen directamente en la prestación de servicios financieros, o bien, si lo hacen, no es en la ejecución de un proceso completo de producción de los servicios que requieren los clientes finales -personas particulares y jurídicas- del sector financiero. Es más, sus únicos clientes son entidades bancarias y financieras. Por otra parte, las empresas mayores de este nuevo sector son relativamente pequeñas frente a los bancos y a las demás entidades financieras.

Sólo parte de los trabajadores de ese sector nuevo tienen contrato laboral: esencialmente quienes trabajan en las empresas de carácter comercial, incluyendo las agencias de

---

<sup>16</sup> Se tiende a utilizar indistintamente estas dos expresiones. Sin embargo, algunos dicen que hay que hablar de Call Center cuando sólo se usa el teléfono para las relaciones con los clientes, y de Contact Center cuando se recurre también al Internet.

temporales que proveen asimismo fuerza de trabajo contingente a las demás empresas de dicho sector, amén de a las bancarias y financieras. Con los demás trabajadores se tienen distintos tipos de contratos no laborales (consultores individuales o autoempleo, cooperativas de trabajo asociado, etc).

En las estadísticas oficiales no se dan datos del empleo de este sector. Pero un investigador de la UNEB considera que puede estimarse en un 25% de todo el empleo del sector financiero. El crecimiento del empleo en este sector se hace sin duda en detrimento del empleo del sector bancario y financiero propiamente dicho, aunque no siempre de forma directa y visible. En el modelo de externalización concertado referido más arriba, y que suele observarse sobre todo en los orígenes del fenómeno del *outsourcing*, el transvase de empleo de un sector a otro es obvio y directo. Pero cuando las empresas dejan extinguir una función interna y la plantilla de trabajadores que la ejecutan, contratando en una medida creciente servicios externos equivalentes, o cuando hecha mano de servicios externos que hubiera desarrollado internamente caso de que no existiera esa posibilidad externa, en estas dos situaciones se reduce o deja de aumentar el empleo del sector financiero básico, a favor del empleo del nuevo sector. En términos generales, el crecimiento del empleo en el nuevo sector financiero determina una disminución relativa, sino siempre absoluta, del empleo del sector bancario y financiero. Por lo demás, esta disminución relativa va a seguir acentuándose en la medida en que no todas las empresas han aprovechado aún todas las posibilidades existentes de externalización en el mismo grado, y se idearán otras áreas de *outsourcing*. Un ejemplo de estas últimas son los Corresponsales No Bancarios, que representan una de las estrategias actualmente prioritarias de la banca colombiana para bancarizar segmentos sociales de bajos ingresos.

¿Pero qué puede decirse de este nuevo sector en cuanto a segmentación del mercado de trabajo del sector financiero?

En él no debe haber sombra de mercados internos. Y tiene ciertas analogías con lo que en épocas anteriores se llama “sector secundario del mercado de trabajo” y que era constituido por pequeñas y medianas empresas, sometidas a una fuerte competencia, y que no estaban en situación de resistir mercados de trabajo internos, que a la sazón garantizaban una forma privilegiada de empleo. En efecto, está integrado por medianas y pequeñas empresas de todo tipo, soporta en general una fuerte competencia pero al igual que todo el sector financiero, y está esencialmente desconectado del segmento hoy día relativamente más favorable del mercado de trabajo, el de la “mejor vía” o los contratos a término indefinido, salvo quizá en algunas de aquellas empresas de cierta tradición y alta tecnología. Pero sí entraña totalmente el segmento del trabajo contingente no laboralizado (consultorías y autoempleo de servicios profesionales y técnicos calificado), y parte del otro segmento de trabajo contingente, el laboralizado y descalificado (temporales directos e indirectos, y prestatarios individuales de servicios poco calificados). Las empresas del nuevo sector que concentran mayor número de temporales son sin duda los call centers. Vinculan como temporales indirectos esencialmente estudiantes universitarios.

**5.** Los distintos tipos de entidades financieras recurren a los servicios de trabajadores

temporales, y ante todo a los de temporales indirectos, pero en proporciones diferentes, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades, estrategias de costo, productividad y de mercado, o a circunstancias particulares. Parece que ahora algunas grandes compañías de seguros contratan vendedores como temporales. En cuanto a los bancos en los cuales la investigación ha centrado su interés (Banco de Bogotá y Banco Popular del grupo AVAL, Bancolombia, y los dos bancos españoles, BBVA y Banco de Santander), las políticas varían mucho al respecto, entre bancos, incluso entre bancos del grupo AVAL. Algunos estiman en un 25% el número relativo de temporales respecto al empleo total del conjunto del sector financiero, incluyendo también al nuevo sector.

De todos esos bancos, particularmente estudiados, los que casi no utilizan temporales son Bancolombia, BBVA y Banco de Bogotá, y los que los utilizan en una proporción notable son el Banco Santander y sobre todo el Banco Popular. El Banco Santander, que redujo drásticamente la nómina que encontró cuando compró Bancoquía, parece que en un principio utilizó muchos temporales<sup>17</sup>, pero en la actualidad mitigó su política en este punto.

En el mundo de la banca, el Banco Popular es siempre mencionado como un caso particular por, amén de su anterior escalafón, estas diversas razones: la reducción drástica que sufrió igualmente su plantilla después de ser comprado por el grupo AVAL, su atraso tecnológico y más aún organizativo, la beligerancia tradicional de su sindicato, y precisamente por su política de contratación de temporales. Ésta llama la atención por la cantidad de temporales que utiliza y los puestos de cajeros que se les hace desempeñar. Tiene en la actualidad entre sus trabajadores, proporción que fue mayor atrora, un 30% de temporales (870). Los contratan para las cajas y en especial para aquellas dedicadas al pago periódico de los sueldos a funcionarios públicos (maestros, policías, etc), en lo cual el Banco Popular está especializado desde la época en que era público. Para estas cajas de pagos, los temporales son repetidamente contratados por unos 10 días al mes. Otros están contratados en forma igualmente repetida pero continuamente por períodos más largos. Aún así, algunos de estos empleados suman totales de 3 a 4 años de trabajo en el banco. De todas formas, estos cargos son de mucha responsabilidad, y como los cajeros deben responder personalmente con su bolsillo por todo descuadre, estos temporales están sometidos a una gran presión, dado que al no tener una experiencia continua en la función ejercida, el riesgo de error es mayor. Estos temporales son de distintas edad. Los hay bastantes que son antiguos empleados de Bancoquía despedidos en el momento de su compra por El Banco Santander, y de este mismo último que procedió en varias ocasiones a recortes de personal. Son así reciclados por las agencias de intermediación, pero con desmejoramiento de condiciones y remuneración. En el Banco Popular, como en general en todos, los temporales que cumplen funciones ejecutadas normalmente por empleados con vinculación a término indefinido, ganan apenas un poco más que el salario mínimo, y no están en ningún caso cubierto por la convención colectiva. En muchas de éstas, como en el caso de la del Banco Popular, se estipula la obligación de asignar funciones específicas y marginales a los temporales. Al ponerlos a hacer las veces de

<sup>17</sup> Se hizo una entrevista a una empleada temporal del Banco Santander que desempeñaba unas funciones de asesora comercial. Aunque le había incumplido una primera vez, el banco le mantenía la promesa de vincularla a término indefinido, al finalizarse su contrato temporal vigente. Ese banco ha puesto y pone aún temporales en cargos de cajeros.

cajero, el banco desconoce esta cláusula, así haya tenido en repetidas ocasiones que pagar multas por ello. Peor pagados, precarios en su vinculación, no asegurados de posteriores contrataciones, los temporales forman un grupo aparte dentro del banco, que no socializa con el otro personal, y obviamente se mantiene, prudente, alejado del sindicato.

En algunas instituciones financieras y en particular en las Administradoras de Fondos de Pensión, en las cuales el grueso del personal son vendedores que se mantienen en la calle, y son además remunerados con un pequeño sueldo fijo más unas comisiones sobre el valor de los productos colocados, se genera una forma particular de contingencia. Allí se da una enorme rotación de personal en los períodos de prueba o en los períodos iniciales de la vinculación, bien, porque la institución no opta por guardarlos, bien, porque los mismos trabajadores resuelven sacar la mano, decepcionados por los ingresos que consiguen. Se trata, por decirlo así, de unos temporales *de facto* que engrosan el segmento del mercado laboral de los trabajadores contingentes, o precarios, laboralizados.

6. El tercer segmento de los mercados laborales flexibles identificado por los analistas, es decir el que corresponde a la “mejor vía” y lo constituye el núcleo de trabajadores relativamente permanente que es el principal operador de las organizaciones flexibles, y cuyo perfil es consistente con los requerimientos funcionales de las mismas, podría pensarse que está representado en el caso del sector financiero colombiano por todos los trabajadores vinculados con contratos laborales a término indefinido. Sin embargo, y si bien estos trabajadores forman un grupo aparte dentro del mercado laboral y se benefician de una misma estabilidad relativa, no es ni homogéneo ni definitivo en sus características, por dos razones. La primera es que las instituciones habían adelantado desigualmente las innovaciones gerenciales y organizativas, de suerte que por este lado las empresas no fueron totalmente presionadas para adaptar a su personal, aunque todas se preparan ahora en víspera de la firma de nuevos tratados de libre comercio para acelerar su modernización y consecuentemente para culminar esta adaptación. La segunda se refiere a que por distintos tipos de trabas (legales y sindicales) las empresas, en particular bancarias, no pudieron renovar su personal como lo hubieran querido, sustituyendo los trabajadores más antiguos por jóvenes más formados, adaptables, y baratos. A este propósito, éstas son las palabras de un sindicalista. *“Si los bancos tuvieran en sus manos la posibilidad de escoger sin restricciones entre quedarse con sus trabajadores actuales o contratar personal nuevo y capacitarlo, yo no dudaría en afirmar que quedarían muy pocos trabajadores antiguos”*. En suma, se piensa que este conjunto de trabajadores dista aún mucho del segmento ideal típico de la “mejor vía”, pero que rápidamente se le irá acercando.

El sector financiero, en todo caso en sus grandes instituciones bancarias, y al igual que las empresas líderes de los demás sectores económicos, han sido receptivas a todos los grandes movimientos mundiales en materia de teorías gerenciales (Teoría Z, Círculos de Calidad, Calidad Total, o Mejoramiento Continuo o Gerencia de Calidad, Producción ligera, Reingeniería, y últimamente Gestión de Desempeño y enfoque de competencia). En cierta forma, este sector viene participando en la “globalización de la innovación”<sup>18</sup>,

<sup>18</sup> “Una economía global es una economía cuyas actividades estratégicas nucleares, incluidas la **innovación** (la negrilla es nuestra), las finanzas y la gestión empresarial, funcionan a escala planetaria en tiempo real” (M. Carnoy, 2001).

incluso desde antes de la apertura económica, puesto que el proceso remonta a mediados de la década de los 80.

En los primeros años de los 90, el programa de círculos de calidad del Banco de Occidente, en Cali, era, del mismo modo que ENKA de Colombia en el sector industrial, pionero y modelo<sup>19</sup>. Y a principio de la presente década, cuando arrancó en Colombia el movimiento de la gestión de desempeño basado en competencias, el Banco de la República, asesorado por el grupo español Hay, y Suramericana de Seguros se adelantaron a todas las empresas del país en esta innovación<sup>20</sup>.

Todos estos movimientos se han asentado en unos mismos y persistentes principios generales, y sus métodos y técnicas respectivas se han acumulado en un acervo instrumental que está a disposición de las instituciones, y pueden integrarse, como lo hace Bancolombia, bajo el concepto de *Business Process Management (B.P.M.)*. En efecto, J. I. Toro, Vice Presidente de Tecnología de Información de este banco, en su exposición en el CLAB (Congreso Latino Americano Bancario) de Cartagena del año pasado definía este enfoque general de gestión como una suma de teorías gerenciales y de tecnologías modernas, incluyendo en las primeras, la Calidad Total, la Ingeniería de negocios y procesos, el Mejoramiento Continuo, ISO 9000 y Six Sigma; y en las segundas, el Desarrollo de Aplicaciones Web, la Integración de Sistemas, las Arquitecturas Orientadas al Servicio (SOA), la Evolución del Concepto de Work Flow, el Manejo Transaccional, etc.

Estas innovaciones desarrolladas, como se ha dicho, en forma desigual e incompleta, incluso en Bancolombia que es el banco nacional líder en la materia, han tendido a decantar, en un grado igualmente desigual, en una transformación del trabajo, su organización y su gestión: el trabajo realizado por cada trabajador es distinto en su naturaleza y más variado, y necesita una mayor formación general (“ampliación de tareas” y “polifuncionalidad”); los trabajadores tienen más autonomía operativa, a la vez que compelidos al trabajo en equipo, bajo presiones y urgencias, y sometidos a controles minuciosos a posteriori de su rendimiento laboral; además todos los empleados tienden a participar en alguna medida en la venta de productos y servicios<sup>21</sup>. Ahora bien, en estos momentos son los sistemas de gestión del desempeño y el desarrollo de la función de venta en todos los empleados que están encabezando el orden de prioridades de los bancos, siendo que otras muchas instituciones financieras, como las compañías de seguro y la AFPs, ya vienen desde hace tiempo con un personal organizado y remunerado en función de la venta de sus productos. Hoy día, vender y cumplir metas de rendimiento

---

<sup>19</sup> En “La flexibilidad en la estela de la calidad”, Julio Puig y Beatrice Hartz, 1993, Proyecto Colciencias/Foro Nacional por Colombia.

<sup>20</sup> En “Un balance de competencias laborales generales”. Mismos autores, 2003, Proyecto Colciencias/U. de A.

<sup>21</sup> Este fenómeno surgió a nivel mundial en la segunda mitad de los 90, como lo establece el libro de M. Regini y otros, “De cajero a vendedor”, (1999), título que lo dice todo.

Por su parte, J. I. Toro, en su exposición en el CLAB de Cartagena, del año pasado, plantea que la automatización de los procesos, luego la nueva tecnología bancaria, permite que el personal especializado se enfoque “ en el manejo por excepción y en tareas más productivas de cara al **cliente (servicio, ventas, etc.)**” (las negrillas son nuestras).

son las dos obsesiones del sistema bancario y la pesadilla de muchos de sus empleados. En los esquemas más acabados, como ya existen en Bancolombia, hasta los cajeros participan en la venta -sin dejar sus funciones genuinas, por lo demás más amplias y variadas que antes- ofreciendo en su taquilla items del portafolio de productos a los clientes que atienden para otros servicios, y remitiendo al que muestre algún interés a los asesores de venta. En este caso, hay una articulación de la gestión de desempeño con la función de venta generalizada, que se establece así: las metas de rendimiento se traducen en puntos; en las suyas el cajero(a) tiene algunos de éstos por número de “referidos”, o sea, de clientes remitidos y que compran efectivamente algún producto; y al asesor se le asigna en sus propias metas puntos correspondientes a una determinada cantidad de clientes remitidos por el cajero y con el cual perfecciona alguna venta. Dada esa prioridad de venta, los procesos de renovación del personal que se prosiguen en la actualidad se hacen dándoles una importancia particular, entre otros nuevos criterios de selección, a las capacidades y competencias relacionadas con la venta y el trato a los clientes, y para la provisión esencialmente de cargos nuevos diseñados para tal efecto (por ejemplo, los cargos de ejecutiva(o) de cuentas, en el Banco de Bogotá).

En la carrera hacia los nuevos modelos y prácticas, Bancolombia parece llevar en general la delantera. También la lleva en la política del empleado vendedor y de gestión del rendimiento<sup>22</sup>, como es comúnmente reconocido. Prácticamente todo el personal de las oficinas tiene que ver algo con ventas, incluyendo a los cajeros que tienen que “referir” clientes a los asesores. Recientemente, a los auxiliares de oficina se le agregó una “carga comercial” a sus funciones establecidas en el escalafón, a raíz de una larga negociación con el sindicato, puesto que en este banco sigue vigente una comisión mixta de escalafón. Su sistema de gestión del desempeño tiene incluso una cobertura mayor, al aplicarse también a un personal del área administrativa, como por ejemplo los analistas de comunicación, a quienes no se les imponen (¿aún?) compromisos de venta. Por otra parte, si bien Bancolombia cuenta en la actualidad con un modelo de competencia, no lo aplica en conexión con la evaluación de rendimiento, en su totalidad y forma sistemática sino a cierto personal no escalafoneado de las áreas administrativas. Para el personal operativo escalafoneado sólo aplica este modelo ocasionalmente, para remediar algunas deficiencias en relación por ejemplo y las más veces con competencias para la venta. Sin embargo, se sabe que este banco tiene listo para su aplicación a todo su personal un mismo modelo de competencia para un uso integrado con la gestión de desempeño. Los dos bancos españoles parecen también bastantes adelantados en la política de participación de todo el personal en la venta, y en la evaluación por metas cuantitativas. En el caso del BBVA, ha trascendido la existencia de un llamado “Plan Esmeralda”, que pretende generalizar a todas sus oficinas, en un plazo de dos años, un modelo sistemático de gestión de desempeño. Los bancos del grupo AVAL parecen ser los más atrasados en estos particulares, aunque el Banco de Bogotá ha ido bastante lejos, tanto en relación con la asignación de funciones comerciales a su personal como con la evaluación de rendimiento, según metas cuantitativas. Pero, en estos bancos corre la voz de que son inminentes grandes cambios.

---

<sup>22</sup> Los modelos de gestión de desempeño no fijan y evalúan metas cuantitativas sólo en los miembros de la organización, sino también para cada una de sus dependencias, o de sus sucursales u oficinas, tratándose de los bancos.

Estas transformaciones hacia organizaciones flexibles y de “alto rendimiento”, -según una expresión que tiene curso desde la aparición en el ámbito mundial, a finales de la última década, precisamente de estos sistemas de gestión del desempeño-, y las políticas de renovación del personal, están haciendo surgir en el sector financiero, y especialmente en los bancos, el colectivo de trabajadores que reviste las principales características que los arriba mencionados analistas le atribuyen al segmento de la “mejor vía”. Este colectivo, tal como pretenden conformarlo las empresas, son Jóvenes seleccionados con una formación universitaria o superior y dotado de un determinado perfil de competencias laborales generales en que sobresalen las competencias relacionales, con el fin de que estén dispuestos a aceptar la lógica y exigencias de la flexibilidad interna y la productividad, y se pongan en línea con los fines y cultura de la empresa, a cambio de cierta estabilidad y una remuneración relativamente buena, aunque parcialmente dependiente de los rendimientos personales y colectivos. Pero los trabajadores de este nuevo cuño no son en el sector financiero todos los que gozan de estabilidad laboral, porque, de un lado, la necesidad de ese personal nuevo con todos sus características no se hizo sentir sino progresivamente conforme se abrían paso los nuevos modelos organizativos y gerenciales, y de otro, la legislación laboral y los acuerdos convencionales no han dejado las manos totalmente libres a las empresas para hacer aquella barrida de los trabajadores antiguos de que nos habló un sindicalista. En realidad, el grupo de trabajadores con mayor estabilidad es aquél consituido por quienes se vincularon a su empresa antes de 1981, porque escaparon a la retroactividad de la Ley 50, y de acuerdo con la anterior legislación laboral, pasados los diez años de vinculación, no se podía despedir sin justa causa. Pero, son hoy día una minoría que la jubilación extingue rápidamente (exactamente, un 15% en Bancolombia). Los jóvenes de la “mejor vía” y los trabajadores más antiguos no se integran plenamente y representan cierta fragmentación del segmento del mercado de trabajo no contingente o estabilidad laboral relativa. Tiende ésta a profundizarse cuando hay sindicatos y éstos están forzados a negociar condiciones específicas menos favorables para las nuevas contrataciones de las empresas, práctica que se ha venido generalizando en todos los sectores económicos.

7. Los contornos de aquel trébol de tres hojas, imagen de los tres segmentos generales característicos de los mercados laborales flexibles, bien parece que se están bosquejando en el mercado de trabajo del sector financiero, conservándose bajo formas nuevas y atenuadas las divisiones anteriores. Pero hay otras formas específicas de segmentación que se insinúan en este sector. Una interesante es la que determina el origen social de los empleados.

Se oye decir que los bancos, más allá de exigir a todo su personal ciertos niveles educativos y otros requisitos, discriminan los sectores sociales inferiores, y que algunos bancos son más “elitistas” que otros en su reclutamiento. El caso es que el origen social para un 54% de los empleados, prácticamente todos de base, encuestados por nosotros, es el estrato 3, y para un 27%, el 2. Incluso, en esta muestra un 3% de los empleados bancarios proceden del estrato 1, lo que hace que un 84% de los mismos vienen de los tres primeros estratos<sup>23</sup>. Por lo demás, la época de vinculación no hace variar en forma

---

<sup>23</sup> Este origen social se mide con una pregunta acerca del estrato de los padres del empleado en el momento de su vinculación al banco.

significativa estas estadísticas. Es cierto que todos los bancos realizan, como parte del proceso de selección de su personal, visitas domiciliarias para conocer el ambiente moral, y quizá político, en que ha venido viviendo los aplicantes, y que pueden ser especialmente cuidadosos con los de los estratos más bajos, dada la distribución social de la delincuencia en la ciudad en las últimas décadas<sup>24</sup>. Pero, nada indica que haya habido una discriminación social sistemática y general en contra de los estratos inferiores de la población, como lo niegan los representantes de las empresas. Sin embargo, lo que sí se ha dado, y sobre todo se está dando, dentro de cada banco es una selección social del personal en función de los “segmentos” de negocio a los cuales se asigna dicho personal. Conforme los bancos se “universalizan” se diversifican su portafolio, pero también su clientela en grupos sociales y económicos distintos a los cuales se les venden servicios igualmente distintos, y constituyen desde el punto de vista de la organización del banco, segmentos<sup>25</sup>. Unos de los segmentos atienden clientes de estratos bajos, como por ejemplo los que gestionan microcréditos, y otros los estratos más altos o ricos de la sociedad, como es el caso en Bancolombia el segmento de la “banca de prestigio” que asesora a particulares y administran su patrimonio cuando supera un monto de 100 millones de pesos. Con el fin de aprovechar el “capital relacional” y el “cultural” del empleado para conseguir nuevos clientes y optimizar la relación con los mismos, se tiene en cuenta deliberadamente, amén de sus estudios formales, el origen social de los candidatos a la vinculación. Por ejemplo, Bancolombia, tiene en Medellín una fuerza de venta de microcréditos de unos 100 estudiantes universitarios de segundo o tercer año residentes en los barrios populares; y para su segmento de la “banca de prestigio” o “corporativa” vincula profesionales especializados en el extranjero y procedentes de la burguesía. Una entrevistada del área administrativa de este banco espetó: *“Es que si tú vas a ser un gerente de cuentas de Bavaria, no puedes ser un perico de los palotes que no sabe hablar ni mantener una conversación sobre cualquier tema que aborde el cliente. Uno tiene que ser y aparecer”*.

Sin duda, estas políticas hacen surgir nuevas formas segmentarias del mercado de trabajo del sector financiero, pero no es por ningún prejuicio social, sino motivos en pura consistencia con la lógica de los negocios.

---

<sup>24</sup> En las ya mencionadas entrevistas hechas en 1993 a altos directivos de Gestión Humana del BIC, uno de ellos dijo al respecto: *“En cualquier barrio puede haber gente idónea, pero dada la delicadeza de la actividad bancaria, nos preocupa también la parte de la vulnerabilidad de las personas y la de su seguridad misma; pero no hay un cierre hacia ciertos sectores de la ciudad”*.

<sup>25</sup> Bancolombia cuenta con 8 segmentos: Personal, Personal Plus, Preferencial, Prestigio, Emprendedores, Pymes, Empresas, Gobierno.

## BIBLIOGRAFÍA

**Alexandra Bidet (2005).** *Une rhétorique du projet professionnel. Positions stratégiques et critiques en situation d'incertitude.* Huitième Journée de Sociologie du Travail et Différentiation Sociale. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail. Université d'Aix en Provence, Francia.

**Centre Pierre Naville (2005).** *Travail et entreprise.* Université d'Ivry, Francia.

**Martín Carnoy (2001).** *El trabajo flexible en la era de la información.* Alianza Editorial, España.

**Pries, Ludger (2000).** *Teoría sociológica del mercado de trabajo.* En Tratado de Latinoamericano de Sociología del Trabajo, editor E. de la Garza, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

**Regini, Marino, y otros (1999).** *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks.* The MIT Press. Revisión por E. A. Mennis (2001), en Business Economics.

**Richard Sennett (2006).** *La cultura del nuevo capitalismo.* Editorial ANAGRAMA, Barcelona, España.

**Información primaria (2005/2006):** Proyecto Colciencias/ENS sobre construcción social de mercados de trabajo: 23 entrevistas a dirigentes sindicales, empleados y directivas bancarias; Encuesta a 191 empleados bancarios.

---