

EL MERCADO DE TRABAJO DEL SECTOR FINANCIERO Y UNA COMPARACIÓN CON EL MERCADO DE TRABAJO DE LA VENTA DIRECTA

Julio Puig Farrás

*El mercado de trabajo del sector financiero
y una comparación con el mercado
de trabajo de la venta directa*

Julio Puig Farrás

© Escuela Nacional Sindical, 2007
Apartado Aéreo 12175 Medellín

ISBN: 978-958-8207-46-9

Diseño e impresión: Pregón Ltda.

La investigación corresponde a:
Proyecto Colciencias/ENS, código: 1325-10-16600



ESCUELA NACIONAL SINDICAL

Calle 51 N° 55-78

Tel: 513 31 00 Fax: 512 23 30

E-mail: fondoeditorial@ens.org.co

Medellín-Colombia

Con el apoyo de:



Prohibida su reproducción total o parcial
por cualquier medio sin permiso de los editores

PARTICIPANTES

JULIO PUIG FARRÁS

Investigador principal en todo el desarrollo del proyecto

JUAN CARLOS CELIS Y NELCY YOLY VALENCIA

Autores del proyecto que se presentó a Colciencias y de un artículo

MANUEL REINA

Co-investigador durante un año, responsable de “venta directa”

PAUL ALEXÁNDER RÍOS

Asistente durante cuatro meses

GLADYS LENIS

Auxiliar durante seis meses

EDWIN DE LOS RÍOS

Auxiliar durante cuatro meses

LUZ GABRIELA ARANGO

Asesora, profesora de sociología de la Universidad Nacional de Bogotá

EDGAR VALERO

Asesor, profesor de sociología de la Universidad Nacional de Bogotá

EMIRO MESA

Asesor, profesor de economía de la Universidad de Antioquia

UNEB

Dirigentes de este sindicato colaboraron en la aplicación de encuestas a empleados bancarios

Un grupo de 10 encuestadora(e)s
y una transcriptor(a) de grabaciones

BEATRICE HARTZ SON

Diseño de gráficas

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

Desglose y elaboración de herramientas teóricas	15
Caracterización de los contenidos	36
Bibliografía	45

LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR DEL SECTOR FINANCIERO Y SU MERCADO DE TRABAJO

Transformación del sector financiero	49
La transformación del mercado trabajo	65
Bibliografía	75

EL ACTOR SINDICAL EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

El debilitamiento del actor sindical	80
Los logros y cartas del actor sindical.	88
Conclusiones	97
Bibliografía	98

LAS NUEVAS SEGMENTACIONES DEL MERCADO DE TRABAJO DEL SECTOR FINANCIERO	
Análisis de literatura	102
Los mercados laborales internos del sector financiero	106
Citas de entrevistas sobre escalafones y carreras	108
Las nuevas segmentaciones del sector financiero	116
Bibliografía	132
TRAYECTORIAS, PROYECTOS E IDENTIDADES LABORALES DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS EN LOS CONTEXTOS FLEXIBLES	
El acceso al empleo bancario	136
Trayectorias y proyectos laborales	149
Volviendo brevemente sobre el actor sindical	179
Bibliografía	181
COMPARACIÓN ENTRE EL MERCADO DE TRABAJO DEL SECTOR FINANCIERO Y EL DE LA VENTA DIRECTA	
Introducción	185
Las estrategias de fidelización	210
Los nuevos controles	225
Bibliografía	229
CONCLUSIONES GENERALES	
.	231
ANEXO METODOLÓGICO	
Producción de la información primaria	233
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	
.	237

PRESENTACIÓN

Este libro presenta los principales resultados de una investigación¹ ideada para avanzar en el conocimiento de las transformaciones recientes de los mercados de trabajo en el sector terciario del Área Metropolitana de Medellín. Es decir que, en el lenguaje de nuestra opción teórica-metodológica, se aspiraba a una comprensión y explicación de los procesos y resultados de la construcción social de estos mercados de trabajo. Pero, la investigación se centró y profundizó en el mercado laboral del sector financiero y el de la venta directa o por catálogo; y este libro se consagra esencialmente al primero, que se compara, sin embargo, con el segundo en aspectos convergentes.

Estos dos mercados de trabajo tienen en cuanto a su evolución —considerada desde la apertura económica de principios de los noventa hasta la fecha— y sus características actuales, un interés especial en sí mismos, pero también se dirige a la comprensión de los mercados laborales del conjunto del sector servicios, e incluso de todos los demás. El sector financiero reviste una importancia primordial para toda la economía nacional. Y

1. Proyecto Colciencias/ENS, “La construcción social de los mercados de trabajo y configuraciones socio-técnicas en el sector servicio del Área Metropolitana de Medellín”.

es con su correspondiente mercado de trabajo, uno de los que, en los últimos quince años, se han transformado más radicalmente, bajo el influjo de las tendencias mundiales. Por lo tanto, el mercado de trabajo de ese sector, ya bien conformado en las principales dimensiones de un paradigma de flexibilidad, brinda la imagen de lo que pueden llegar a ser todos los mercados laborales en el sector terciario, al igual que en los demás sectores económicos. Por su parte, el mercado de trabajo de la venta directa se anticipó, desde su aparición en su identidad contemporánea en las primeras décadas del siglo pasado, a la deslaboralización total y a algunas prácticas laborales actualmente codiciadas por los demás sectores, sin contar con que el crecimiento de su empleo es especialmente dinámico. El mismo sector financiero le viene tomando prestado, o imita, algunas de estas prácticas en sus más recientes innovaciones de mercadeo y movilización en el trabajo. Saber lo que ha venido pasando en estos mercados laborales permite imaginar lo que ha pasado y pasará en los demás mercados laborales del sector terciario, y más aún y en gran medida, en todos los demás mercados de trabajo. Allí están pues las razones de haber apeado la investigación en estos dos mercados de trabajo.

El sector financiero, así no pertenezca a la llamada economía real, encierra, utilizando conceptos de Marx, la totalidad del ciclo del capital, mientras que el sector de la venta directa se acantona en su fase final, la de la conversión de la mercancía en dinero. Por otra parte, el mercado laboral de la venta directa, si bien en muchos aspectos representa un modelo acabado de deslaboralización y flexibilidad —tanto impuesta como escogida— lleva tiempo consolidado en sus características originales, mientras que el del sector financiero está en plena mutación. Todo ello le da sentido al contenido de este libro que se extiende sobre el mercado de trabajo del sector financiero y se limita a subrayar lo que tiene, y tiende a tener, en común con el de la venta directa.

Esta investigación quiso llevar el sello del constructivismo social. Pero, en las ciencias sociales constructivistas, uno se encuentra, según la expresión de un autor citado más adelante, con “una nebulosa de teorías” y prácticas investigativas. Hubo por lo tanto que entrar en la discusión del problema de saber cómo se podía, en general, llevar a cabo una investigación constructivista

de los mercados laborales que tuviera sentido e interés. El resultado de este trabajo previo de esclarecimiento, se presenta en el primer punto de la “Introducción”. En cuanto a la revisión de la demás literatura teórica e investigativa relevante, no se presenta en bloque, como es costumbre, al principio del libro, sino que se consideró más apropiado ubicar al comienzo de cada capítulo o sub-capítulo, los textos relacionados directamente con su temática. De allí también que haya una bibliografía específica al final de cada capítulo, y una general complementaria al final del libro. Para alimentar, soportar o ilustrar el curso de la exposición, se recurre a la vez, entre otras, a una información discursiva y a una información estadística, originales o primarias, siguiendo en esto el ejemplo de grandes exponentes del constructivismo social.

El propósito general de esta publicación es permitir que los investigadores de estos temas conozcan y examinen los resultados del proyecto, y los distintos actores relacionados con los mercados de trabajo del sector financiero y demás sectores, puedan eventualmente utilizarlos para el diseño de sus planes de acción.

INTRODUCCIÓN

En esta introducción se discuten distintas acepciones y prácticas investigativas que han sido trabajadas por constructivistas sociales, para llegar a determinar cuáles de ellas, a nuestro entender, podrían ser las más aptas para orientar los estudios de los mercados de trabajo que escogieran este enfoque teórico. Ilustramos la aplicación posible de estas acepciones y prácticas más idóneas con los mercados de trabajo del sector financiero y de la venta directa, aunque en este libro no se hace una exposición sistemática sino del estudio del primero.

Así mismo, se presenta una caracterización de los contenidos del libro a la luz de las conclusiones de la discusión, y se hace un resumen de los mismos. Sin embargo, y porque como bien se sabe el “método de exposición” es distinto al “método de investigación”, y cada investigación tiene sus contingencias particulares, la importancia concedida en el proceso investigativo a las distintas dimensiones del mercado laboral del sector financiero, no se verá exactamente reflejada en la estructura general de este libro.

Desglose y elaboración de herramientas teóricas

Selección de los mejores “usos” generales de la noción de construcción social

1. La gran mayoría de las disciplinas de las ciencias sociales invocan en la actualidad el constructivismo social, como resul-

tado de un movimiento que se remonta a varias décadas, y toma su inspiración esencial en la obra, ahora célebre, de P. L. Berger y T. Luckmann, *Construcción social de la realidad* (1966). Entre las disciplinas científicas institucionalizadas, corrientes vivas y grupos que se ocupan del tema de los mercados laborales o temas conexos, los que se proclaman constructivistas son: el neo-institucionalismo, la nueva sociología económica, los grupos sobre relaciones industriales, las corrientes sociológicas inspiradas en la obra del sociólogo francés P. Bourdieu, los adeptos de la teoría del actor-red, las corrientes sociológicas y antropológicas comprensivas o hermenéuticas, las corrientes del discurso como interacción social, así como los llamados enfoques segregacionistas, en especial sobre género. En realidad, totalmente refractarios al constructivismo, no se encuentran sino los economistas neo-clásicos, cuyos enfoques de análisis de los mercados, en general, y de los mercados laborales, en particular, resultan ser, por lo demás, el blanco de la crítica y punto de arranque de todos los trabajos sobre estos temas realizados por esas corrientes constructivistas.

2. Sin embargo, y a pesar —¿o a causa?— de su casi omnipresencia en las ciencias sociales, algunos piensan que el examen de la literatura actual hace difícil saber exactamente lo qué es y para qué sirve esta noción de construcción social.

El filósofo canadiense I. Hacking (1999), para saber a qué atenerse al respecto, estudió los libros publicados más recientemente a la sazón y cuyos títulos empezaban por “La construcción social de...”, y en su propia obra subsiguiente *¿Construcción social de qué?*, llegó a ciertas conclusiones. Se encuentra una gran variedad de definiciones, premisas y métodos asociados al uso de esta noción. Lo que suscita consenso es una visión general de que en el mundo social, lo que se nos presenta como natural y necesario, es de hecho el producto de interacciones y procesos históricamente situados, y por lo tanto susceptible de cambiar. Esta noción es demasiado amplia, es más bien una metáfora, un término sombrilla que cobija excesivas cosas para que sea un concepto científico realmente útil. Sin embargo, tiene una función crítica, de desenmascaramiento de situaciones sociales injustas, que los interesados en mantenerlas proclaman naturales e inmutables.

En particular, ha sido un arma eficiente al servicio de la causa feminista. Otro aspecto importante subrayado en esta obra es que no se llega a saber si lo que se construye son las “cosas sociales” o las ideas, puesto que, en la literatura revisada, a veces se refiere a la construcción de unas, y otras veces, a la de las otras.

Animado por este diagnóstico de I. Hacking y aceptándolo en lo esencial, el investigador francés, M. Loriol, da un paso esclarecedor en un pequeño artículo (2005). Propone una tipología de los usos de la noción de construcción social, hechos por los sociólogos que trabajan en su campo profesional, el de las políticas sociales y de salud, y que bien podría ser representativa de todos los campos de investigación sociológica. En esta tipología describe inicialmente cinco formas de uso de la noción de construcción social. Pero las tres primeras son similares, y no fácilmente distinguibles, por cuanto la construcción se refiere siempre a un conocimiento de la realidad social. De allí que luego las subsume en un solo tipo y se acoge a una tipología final con tres componentes: 1º) Casos —la mayoría— en que se usa la noción en relación sólo con discursos, representaciones o, en suma, “conocimientos” en el sentido de Berger y Luckmann, y sin preocupación por otra clase alguna de realidad; 2º) Casos en que se estudia el “juego sutil”, la interacción, entre lo cognitivo y el entorno concreto; es decir, casos de construcción de un lado, de lo subjetivo mediante la interacción de actores dentro de un marco determinado de restricciones, y de otro, de la realidad externa por las interacciones de los mismos guiados o apoyados en su subjetividad, en un mismo tipo de marco; 3º) Casos de construcción directa e intencional, por la acción o interacción de actores, de situaciones e instituciones reales. Pero aquí hay dos modalidades: 1) la situación o institución construida se ajusta a las intenciones de los actores, 2) La situación o institución construida es la resultante (una emergencia) del juego de una serie de factores, y estrategias e interacciones de los actores, sin que dicho resultado coincida con las intenciones de nadie en particular. Por otra parte, Loriol afirma que en la “nebulosa de teorías constructivistas”, la mayoría de las cuales podrían ser complementarias, ellas se separan en sus supuestos generales respecto al “status” de la realidad, las cuales, podríamos decir nosotros, reflejan las

tradicionales posiciones filosóficas de las teorías idealistas y materialistas del conocimiento. Por fin, concluye que en ninguna de las corrientes constructivistas se identifica claramente, o se puede reconstituir fácilmente, los mecanismos y procesos a través de los cuales se procede a uno u otro tipo de construcción.

Por su lado, R. Swedberg (2001), que sin duda podría suscribir las anteriores conclusiones, agrega algunas precisiones al uso de este concepto en el campo de la nueva sociología económica, disciplina de interés directo para nosotros. Esta disciplina, según dicho autor, descansa en dos conceptos fundamentales, el de “construcción social” y el de *embeddedness* (“empotramiento”), elaborándose el segundo a partir del primero. La disciplina está integrada por tres corrientes teóricas: la de las redes, la de las organizaciones y la de la sociología de la cultura. Estos dos conceptos fundamentales se mantienen como tales para las distintas corrientes en la medida en que son flexibles y adaptables, y ofrecen ciertos márgenes de interpretación, de tal suerte que no obstaculizan desarrollos teóricos particulares. Su función es deslindamiento y orientación:² deslindamiento frente a las concepciones naturalistas, cientistas y ahistóricas; y orientación hacia los objetos brindados por aquella visión general “mínima” aceptada por todos los constructivistas sociales. Estos conceptos fundamentales, que no constituyen para la nueva sociología económica un “núcleo duro”, según el lenguaje de la epistemología de I. Lakatos, comparable al de la teoría económica ortodoxa, contribuye, sin embargo, a darle una cohesión dinámica y fecunda a esta nueva disciplina.

En suma, de acuerdo a estos dos autores, I. Hacking y R. Swedberg, en las ciencias sociales actuales, el concepto de construcción social, cumpliría dos tipos de funciones, una de crítica social o bien epistemológica, y otra, teórica y metodológica generales. Por lo regular, la literatura que hemos recorrido para esta investigación nos deja una sensación confirmatoria de estos diagnósticos.

2. “La función se limita simplemente a dar al análisis una orientación particular, dejando por demás toda libertad para teorizar. Se ha podido hablar así de ‘parteaguas conceptual’ para designar [estas dos nociones].” R. Swedberg, (2001).

En cualquier caso, es claro la doble óptica con que se puede considerar la construcción social. Un punto de vista es la construcción como proceso, y el otro, la construcción como resultado de este proceso. Toda vez que en el francés y en el inglés, al igual que en el idioma español, la palabra construcción es un sustantivo verbal, para evitar toda confusión en los textos escritos en estas dos lenguas se utilizan también respectivamente las palabras *le construit* y *the construct*, o sea “lo construido”, al referirse a la realidad social como resultado de un proceso.

Si bien es cierto que en la actualidad el concepto de construcción social puede tener, incluso en una misma disciplina general, desarrollos polisémicos, no obstante en la obra de Berger y Luckmann, gran fuente de inspiración de todos los constructivismos sociales actuales, tiene sentidos teóricos precisos, y forma bloque con una teoría sociológica coherente, aunque general. Además, la verdad es que no sólo se ha tomado prestado este concepto, en su sentido e implicaciones generales, sino que también se ha echado mano, en uno u otro caso, de algunos componentes de su teoría. De allí que convenga detenerse un poco en esta obra.

3. Sus dos autores sitúan su trabajo, *La construcción social de la realidad* (1966), en una tradición de la sociología del conocimiento tributaria esencialmente de M. Sheler y K. Mannheim, pero que había recibido igualmente otras influencias como las de K. Marx, W. Dilthey y F. Nietzsche. En este libro reestructuran esta sociología del conocimiento, le dan un mayor alcance y pretenden que así habrá que desplazarla de la periferia de la teoría sociológica, en donde estaba relegada, a su centro, lo que en verdad se ha conseguido en los tiempos actuales. Y le asignan como objeto la constitución o materialización de los cuerpos de conocimientos en realidad social. Ahora bien, el conocimiento en esta obra tiene un sentido particular, incluso distinto al que se le daba anteriormente en dicha tradición de la sociología del conocimiento. Se entiende esencialmente como cuánto en una sociedad se tiene por conocimiento, o como todo lo que sabe la gente de su realidad circundante, esto es, el conocimiento del sentido común, y que es, según un fórmula célebre de estos sociólogos, “el que constituye la fábrica de los significados sin los cuales una sociedad no podría existir”.

Su empresa teórica consistió en un sentido general, y si bien reconocen otras muchas influencias, en “[combinar] las posiciones teóricas de Weber y Durkheim [...] en una teoría comprensiva de la acción social que no hace perder su lógica interna a ninguna de ellas”, estableciendo además un nexo entre su sociología y el interaccionismo simbólico de G. H. Mead (interacción mediada por símbolos como palabras, gestos, rituales, roles, etc.).³ De esta manera hacen confluír, en su teoría, el pensamiento de los dos grandes fundadores de la sociología, el cual en el caso de Durkheim insiste en el carácter objetivo de “cosa”, y externo al individuo, de la realidad social, o en su “facticidad objetiva”; y en el de Weber propone como objeto de la sociología los significados subjetivos de la acción social. Y la dialéctica entre individuo y sociedad de Mead dinamiza la relación entre la sociología objetivista de Durkheim y la comprensiva de Weber. Entonces, el problema que plantean, y expresa el sentido general de la combinación de las dos posiciones, es saber cómo significaciones subjetivas se convierten en realidades sociales objetivas. Es en este movimiento donde se muestran mecanismos de construcción social, pero mecanismos sociales generales o básicos.

Lo “construido” en el primer movimiento es la realidad social objetiva, en tanto que instituciones, entendidas, en una acepción amplia, como pautas o reglas de comportamiento que existen en la medida en que son aceptadas como tales y tienden a encauzar las acciones en determinadas direcciones. El mecanismo abstracto es éste: los actores interactúan entre ellos dentro de colectividades; de ellas van surgiendo representaciones recíprocas de sus comportamientos, las cuales pueden llegar a cristalizarse por habituación (*habitualization*) en roles desempeñados unos respecto a otros; cuando estos roles mutuamente determinados se han vuelto utilizables por cualquier miembro de la sociedad, una forma institucional se ha construido. En este proceso, el significado que ha ido surgiendo y ha presidido al mismo, o sea las concepciones, representaciones, esquemas de interpretación,

3. También puede decirse que esta empresa teórica representa un intento de síntesis del holismo metodológico de Durkheim con el individualismo metodológico de Weber, vía el interaccionismo de Mead.

luego las creencias respecto a la realidad, se van enraizando en la subjetividad del individuo y objetivando en la “facticidad” de la sociedad.⁴ En otros términos, los individuos que en su interacción crean el mundo social externo, al tiempo que se crean a sí mismos en su subjetividad, quedan sometidos, en cierta manera, al control de su creación. Y es allí en donde, en este libro, se ubica una teoría de la internalización de la realidad por parte del individuo que se hace miembro de la sociedad, es decir una teoría de su socialización.

De este resumen de la teoría de la construcción social, nos conviene resaltar para consideraciones posteriores estos dos puntos: 1) la institucionalización entraña un doble proceso de construcción, el de la forma objetiva de existencia de la sociedad, y el de la forma subjetiva de esta existencia; y 2) los mecanismos de la misma y sus resultados se analizan en sus rasgos esenciales sin detenerse —apenas mencionándolas— en las formas específicas que pueden revestir (se habla de colectividades como las clases sociales, los grupos étnicos o las capillas intelectuales, donde los problemas se especifican, y de grandes instituciones como las políticas o religiosas).

A este resumen aquí sólo cabe agregar que este libro trata así mismo, integrada a los mecanismos de institucionalización, de una teoría de la identidad, y que la teoría general que expone presupone y contiene una sociología del lenguaje, amén de darle cabida al papel del poder, los intereses, los conflictos sociales y las ideologías, en la construcción de la sociedad, en las distintas dimensiones en que se da.

4. Volviendo a las observaciones y perplejidades de I. Hacking, la tipología y fragmentación filosófica de M. Loria y las funciones metodológicas de R. Swedberg, queremos hacer dos series de consideraciones a la luz de las concepciones de la obra fundadora del constructivismo social.

Primero, las hacemos acerca de una observación común, pero que da lugar a la atribución de significados opuestos. Para todos

4. Este párrafo sigue la línea de formulación de una síntesis del proceso de institucionalización que se encuentra en un artículo sobre construcción social de la enciclopedia virtual Wikipedia.

hay una gran diversidad o heterogeneidad conceptual, filosófica y metodológica en el uso de la categoría de “construcción social”. Pero, Hacking y Lorient la ven como negativa, mientras que Swedberg como positiva, puesto que liberaría las energías creadoras (la creatividad en la frontera del caos). La sociología de Berger y Luckmann es, según ellos mismos, una teoría sociológica general en la que el concepto de construcción social expresa cabalmente su esencia, y que proporciona “una perspectiva complementaria a todas las áreas de la sociología”. Sin embargo, también pretende ser “heurística”, esto es, orientadora de la investigación empírica, en relación particularmente con las instituciones y los universos simbólicos de legitimación, que son los objetos directamente teorizados en la obra. Esto muestra de un lado, que se puede ser fiel adepto del constructivismo social, y trabajar en el desarrollo de teorías específicas, y de otro, que si bien se encuentra en esa obra la descripción precisa de un mecanismo de construcción social, éste, al referirse al proceso de construcción de unas instituciones entendidas en un sentido *sui generis*, no es aplicable a cualquier problema de investigación. Sin embargo, esa obra es una invitación a un esfuerzo permanente de conceptualización y definición de mecanismos. El estado de heterogeneidad denunciado, que en cierta forma es explicable por la naturaleza y limitaciones de dicha obra, puede ser efectivamente un problema en muchos casos para el investigador, el cual necesita coherencia y operatividad metodológica; pero cuando la disciplina ya está estructurada mediante teorías específicas, como es el caso de la sociología económica, puede cumplir verosímelmente el papel señalado por R. Swedberg.

Respecto a no saber, como I. Hacking, lo que se construye, está claro que en la obra fuente lo que se construye son tanto “las cosas sociales” como las “ideas”, pero dentro de una visión integradora que las relaciona (como se dijo, en este texto se teoriza un proceso de doble construcción). Pero, también es cierto que parece privilegiar como punto de partida la subjetividad, al plantearse en la introducción al libro la cuestión central: *¿cómo es posible que los significados subjetivos se vuelven facticidades objetivas?*, pregunta que se contesta con la teoría de la institucionalización. Luego, aquí se encuentra una legitimación de los estudios que se

refieren a la subjetividad y a su mayor frecuencia, siempre que se relacione esta subjetividad con la realidad externa. Es decir que, considerando la tipología de M. Lorient, es el segundo tipo de estudios el que resulta legitimado, mas no el primero. De esta manera, una investigación que opte por el constructivismo social y quiera inspirarse en su texto fundador, puede centrarse en una u otra faceta de la realidad, pero no puede hacer caso omiso de ninguna.

Es oportuno mencionar que en el caso de las disciplinas que nos interesan en este trabajo, no se han limitado a tomar de Berger y Luckmann la categoría de construcción social como sombrilla, concepto orientador o herramienta de crítica epistemológica o social. En ocasiones, se han tomado elementos de su teoría para fundamentar desarrollos teóricos específicos. Un ejemplo obvio es la teoría del *habitus* de Bourdieu, que corresponde al mecanismo de la habituación, que es central en el proceso de institucionalización en nuestros dos autores, y por lo demás se inspira en otro sociólogo, A. Gehlen. En esencia, este mecanismo consiste en que las actividades humanas tienden a rutinizarse y a convertirse en un patrón de comportamiento social “que puede reproducirse con una economía de esfuerzo”, la cual presiona en el fondo la rutinización. Otro ejemplo es el de la teoría de los “costos de transacción” de la economía institucional y neoinstitucional que se apoya en este mecanismo, y más concretamente en la idea de que las instituciones tienen una función de economía, o ahorro de energía.

5. A la altura de esta discusión y en sus propios términos, ¿cómo se debería cumplir, en el estudio de los mercados de trabajo, y concretamente en el estudio de los del sector financiero y la venta directa, con un compromiso teórico constructivista?

En forma general, se deberían atender las dos caras de la realidad, pero centrándose unas veces en una y otras veces en otra. Con referencia a la tipología de las formas de uso del concepto de construcción social de M. Lorient, se puede decir que deliberadamente algunas veces habría que estar en el segundo tipo (“casos en que se estudia el juego sutil —la interacción— entre lo cognitivo y el entorno concreto...”), y otras veces —las más veces— en el tercer tipo (casos de construcción directa, por la acción o interac-

ción de actores, de situaciones o instituciones reales...), y nunca en el primer tipo. Y en cuanto a las dos modalidades del tercer tipo, en algunos momentos, habría que ubicarse en la de construcción que coincide con las intenciones, y en otros, en la de construcción que trasciende las intenciones o proyectos de los actores.

Los principales análisis que correspondieran al segundo tipo se inspirarían principalmente en una parte de un libro de N. Wolsey Biggart (1989), que trata de la “construcción social de un actor económico”, y se referirían, ante todo, a las vendedoras directas, con el fin de ver si aquí las empresas de venta directa desarrollan unas estrategias comunicativas para crearles una determinada identidad social a sus vendedoras, y en el caso del sector financiero, al objeto de saber si algo parecido se da respecto al nuevo tipo de empleados que buscan los bancos. Pero también tendrían que inspirarse en la literatura sobre trayectoria, construcción de sentido e identidad.

Si se analizaran las estrategias de los sindicatos y de las empresas en la negociación colectiva, o el *lobby* que hacen ante el Congreso los gremios empresariales y los mismos sindicatos, se participaría del enfoque intencional de la construcción social, enfoque éste, por lo demás adoptado por los investigadores de los sistemas de relaciones laborales que integran los grupos del MIT y de la Cornell University,⁵ y que da en llamarse de “opciones estratégicas de los actores”. En la modalidad de la transcendencia o emergencia se deberían tener, por ejemplo, unos análisis de la constitución espontánea de empresas de facto conformadas por vendedoras directas que trabajan por empresas con sistemas planos y porcentajes de comisiones progresivos.

Necesidad de un objeto de estudio extendido

La idea común que se tiene de un mercado en las civilizaciones con institución monetaria, y que por lo demás subyace tras la teoría económica clásica del mercado, es la de una cosa, o cierta cantidad de cosas, que una persona recibe de otra a cambio de una determinada cantidad de dinero. Esta imagen de un

5. Es el enfoque que también adopta C. M. López en su tesis de doctorado, “Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores”.

encuentro apareamiento —dicen algunos— para un intercambio, la siguen focalizando las teorías y estudios constructivistas del mercado, y en especial del mercado de trabajo. Sin embargo, el objeto abarcado por ellos desborda en distintas direcciones el espacio semántico inmediato de esta imagen, por lo que cabe formular, primero, esta pregunta: ¿qué es todo lo que se estudia cuando el propósito es estudiar la construcción social del mercado de trabajo?; y luego, esta segunda: ¿por qué tipo de razones el estudio de un mercado de trabajo ha de traspasar aquel espacio de encuentro? Se intentarán responder analizando unos pocos textos.

1. E. de la Garza (2003) propone oponer al modelo de mercado perfecto de los neoclásicos con una oferta y una demanda⁶ de trabajo que se igualan en un determinado “salario de equilibrio”, una representación en que los actores construyen dentro de ciertas restricciones, unos la oferta y otros la demanda, por lo que el mercado laboral es el resultado de esta doble construcción. Pero, si bien acepta considerar los factores atinentes directamente a la oferta, la demanda y los precios, su construcción social enfocada en las estrategias de consecución de empleo de los individuos y las estrategias ocupacionales de las empresas, plantea la necesidad de examinar también cadenas de factores ligadas a dichas oferta y demanda.

En el caso de la oferta de fuerza de trabajo y las estrategias de empleo, el ámbito del análisis se extiende a una serie de condicionantes y determinantes, objetivos y sub-objetivos, relacionados con el empleo que se busca y la forma cómo se busca, y a la postre con el empleo que se consigue. Estos factores tenidos por

6. En el caso del mercado de trabajo, las nociones de demanda y oferta tienen un significado variable. Cuando se piensa la transacción en términos de trabajo o empleo, el demandante es el trabajador, y el empleador, el oferente. Pero, cuando se la piensa en términos de fuerza de trabajo, la situación se invierte: el oferente es el trabajador y el demandante, el empleador. En muchos textos, sin mediar aviso, se usan estas nociones alternativamente en los dos sentidos, lo cual dificulta la lectura, pues obliga a una mayor concentración. Para nosotros en este texto, salvo indicación expresa, el objeto de la transacción es la fuerza de trabajo, luego la oferta emana del trabajador y la demanda de la empresa.

restricciones al proceso de construcción de las estrategias, son de orden socio-demográfico (por ejemplo, momento del ciclo vital y coyuntura biográfica), estructural (por ejemplo, ubicación en una red de relaciones sociales), institucional (como las instituciones laborales, sociales y culturales) y subjetivo (cual el es conocimiento del mercado de trabajo, en particular de la oferta, y los distintos significados y el sentido que representa para el individuo obtener un trabajo).

En cuanto al análisis de la demanda de fuerza de trabajo y las estrategias ocupacionales de las empresas, que se refieren a cuántos trabajadores requieren estas últimas y con qué perfil educativo, demográfico, social y cultural, se plantea la necesidad de contemplar también las estrategias productivas y de gestión de personal, puesto que las mismas determinan dicho perfil y necesidades cuantitativas. Pero como las estrategias de producción implican decisiones tecnológicas, organizativas y de manejo de las relaciones industriales, y como las de gestión del personal abarcan amén de la contratación de personal, su capacitación, promoción, rotación interna, etc., son todos estos elementos derivados los que integran y amplían el objeto de investigación de los mercados laborales.

Resumamos la respuesta de De la Garza a las dos preguntas iniciales:

1º) El estudio de un mercado laboral es el de la historia de un encuentro entre una demanda y una oferta, como en la teoría económica ortodoxa, pero un estudio que se concibe como una doble construcción social, que hace que los actores para llegar al mismo han de recorrer largos caminos. Luego, el objeto de estudio se extiende hacia cadenas de factores conectados tanto con la oferta como con la demanda.

2º) Se amplía el ámbito de estudio para comprender y explicar mejor la oferta y la demanda de fuerza de trabajo y de sus interacciones, toda vez que un fenómeno no se explica plenamente sin el examen de todos los efectos causales, influencias e influjos que recibe. Pero, respecto a su extensión a diversos procesos internos de la empresa, se agrega a la justificación de que es en función de las políticas de producción y gestión que se busca emplear una determinada cantidad y tipo de trabajadores, otra par-

ticular y propia de la naturaleza del intercambio en un mercado laboral. El encuentro o intercambio en este mercado no se consume plenamente en el acto de la contratación. Lo que compra la empresa no es sino el uso de la fuerza de trabajo, el cual se realiza y modula en el transcurso del proceso de trabajo. En este sentido, la justificación radica en el mismo concepto abstracto y originario de mercado aplicado a un tipo particular de intercambio.

Aunque De la Garza no la señale en este texto, hay otra razón de la misma índole que se puede aducir en este lugar para justificar la extensión del objeto de estudio desde la demanda de fuerza de trabajo. Es la que proporciona la teoría neo-institucionalista de los mercados internos, los cuales pese a perder importancia en la actualidad, siguen siendo un fenómeno generalizado. El mercado interno se refiere a que los puestos de trabajo vacantes se llenan con un personal de la empresa ya contratado. Hay oferta y demanda y encuentro. Sin embargo, este mecanismo que opera en el espacio cerrado de una entidad, está sobre-regulado por una estructura e instituciones propias de cada empresa. De modo que este mercado interno reviste todas las características atribuidas a todo mercado por el constructivismo social, y su análisis requiere interesarse por los distintos componentes de la organización, las políticas y prácticas de las empresas.

Dos observaciones acerca del modelo que De la Garza presenta en este texto. En primer lugar, se debe tener en cuenta de que si bien tiene un enfoque micro-socioeconómico, en él se refleja y queda reivindicado expresamente el paradigma interactivo característico del constructivismo social,⁷ que es una integración de las dos perspectivas, la macro y la micro. En segundo lugar, el espacio de objetos que deben asociarse a la demanda de fuerza de trabajo como condición para estudiarla adecuadamente, no es sino el que delimita y cartografía la noción de este autor llamada “configuración socio-técnica” del proceso productivo, o mejor, la

7. El mismo E. de la Garza (2002), lo llama el “triángulo de la interacción”, y se refiere a las relaciones de mutuo condicionamiento y determinación entre estructuras/instituciones, subjetividad de los actores y acciones de los mismos. Este paradigma se encuentra, naturalmente así mismo, con un contenido teórico particular en la obra clásica de Berger y Luckmann.

de unidad socio-económica de producción. Esta noción formal cobija, además de elementos internos de la empresa (tecnología, organización, gestión de la mano de obra, relaciones industriales en el nivel del proceso laboral, perfil laboral y cultura laboral), factores de su entorno inmediato (mercado de capitales, mercado de productos, clientes y proveedores, etc.) entre los cuales se halla el mercado de trabajo en su sentido restringido. Y esta forma de descentrar el mercado laboral en una visión de un determinado objeto de estudio, evoca irresistiblemente el modelo de las teorías de las relaciones industriales.

2. La disciplina de las relaciones industriales, esencialmente norteamericana, mal definida en su objeto y mal constituida en su teoría, a pesar de sus ochenta años de existencia (B. E. Kaufman, 2005), se ha centrado empero, desde su origen, en las relaciones de empleo, (y no en el mercado externo), esto es, en las relaciones entre trabajadores y empleadores en el trabajo; y cuando menos propone modelos sistémicos descriptivos de su campo de estudio a nivel de una nación. Por lo demás, ya se dijo que esta disciplina privilegia la perspectiva de la interacción de los actores, y en particular la de los actores colectivos (sindicatos, gremios empresariales y organizaciones gubernamentales), y de sus opciones estratégicas. Estos modelos suelen constar de tres niveles.⁸ El primero está representado por las empresas o centros de trabajo, con sus procesos laborales y relaciones jerárquicas, que interactúan de un lado, con los mercados de productos y de otro, con el mercado laboral externo. El segundo es el de la interacción directa de los actores colectivos en la negociación colectiva de distinto alcance, de la definición de las políticas de personal por parte de las empresas, y de la administración y desarrollo de la legislación laboral a cargo de las entidades públicas y de gobierno. El tercero representa la instancia de la formulación de las políticas y estrategias de largo plazo; en el caso de las empresas, de

8. Tenemos en mente, en esta presentación resumida de los modelos de relaciones industriales, el cuadro de los niveles de actividades de las relaciones industriales localizado en el texto de T. Kochan y otros (1993) y reproducido en la tesis de C. M. López Pino (2000), y al modelo gráfico propuesto por B. E. Kaufman (2005).

las de mercado, inversión y recursos humanos; en el caso de los sindicatos, de las de representación y organización; y en el caso de los gobiernos, de las sociales y macroeconómicas. Visto desde otro ángulo, este tercer nivel es también el de las instituciones, estructuras y fuerzas sociales generales. Los actores individuales intervienen en el primer nivel, y los colectivos, directamente en su interacción o por su acción, o a través de los efectos normativos de las mismas, prácticamente en los tres.

En este modelo, el mercado laboral externo está pues regulado por reglas que resultan de la acción e interacción de los tres tipos de actores colectivos; y la demanda de fuerza de trabajo está influida por la oferta pero también e indirectamente por una secuencia de estrategias empresariales (de producción y personal, en particular), por los mercados de productos y otros mercados en los que han de hacerse presentes las empresas. La decisión de definir el objeto de la disciplina como siendo las relaciones de empleo lleva a que la mayoría de los trabajos realizados en este campo no versen sobre el mercado laboral propiamente dicho. Sin embargo, cuando se da el caso de que éste es el centro del interés del investigador, no se dejan de incluir en el objeto de estudio los demás componentes del modelo. Es lo que sucede en el libro de P. Ostermann, T. Kochan y otros (2001), restrictivamente titulado, *Working in America: Blueprint for the new Labor Market* (*El trabajo en América: bosquejo para el nuevo mercado laboral*) y que no obstante aborda otros muchos elementos del modelo. En esta corriente investigativa, el mercado laboral, entendido en su acepción estrecha, forma parte de un sistema. Como no se puede comprender o explicar un sistema y su funcionamiento con desconocimiento de una de sus partes constitutivas, ni se puede a la inversa comprender y explicar una de sus partes, sin tener en cuenta sus relaciones con las demás y el todo, entonces una investigación del mercado laboral comprometida con esta escuela debe idealmente rastrear todo el área del modelo.

Por otra parte, interesa señalar que esta escuela formula a propósito de la evolución contemporánea de los mercados de trabajo, un modelo de cambio aceptado por prácticamente todas las corrientes constructivistas, en estos términos: "Es la interacción de las fuerzas del mercado y las respuestas de las empresas, sin-

dicato, trabajadores y políticas gubernamentales, lo que determina en conjunto los cambios cíclicos y estructurales” (Krochan y otros, 1995).

3. Se va a ver ahora, analizando el texto de P. Steiner (2000), la respuesta que la sociología económica les da a las dos preguntas iniciales, la cual se inscribe en su conjunto en el constructivismo social. Los mercados en esta escuela son estructuras sociales construidas (que implican distintas formas institucionales). Y el problema de saber lo que ha de ser el objeto de estudio, se puede ir dilucidando a partir de una distinción que hizo H. White (1993), gran exponente de los trabajos de una corriente de dicha escuela inspirada en la teoría de las redes, y por lo demás pionero en el desarrollo de esta última. Discierne dos estructuras o tipos de mercados, diferenciadas en la realidad o porque son asociadas en la literatura de la disciplina a dos formas de estudiar los mercados. La primera, H. White se la representa metafóricamente como “arena” o “ruedo”, y la segunda la llama *interface*, y corresponde al concepto de “campo” de N. Fligstein y P. Bourdieu. En el ruedo, la oferta y la demanda, tras un careo singular, se encuentran o aparean, gracias a mecanismos de coordinación no esencialmente basados en la información traída por los precios, como en la teoría económica ortodoxa, sino también en estructuras y relaciones sociales que involucran a los protagonistas. El mercado como *interface* o “campo” corresponde a una situación en que aparece una conexión particular entre producción e intercambio. Éste es un tipo de mercado creado y dominado por unos pocos productores estructuralmente comprometidos a surtirlo de un flujo de bienes y donde la oferta de estos bienes está asegurada por estos escasos productores. Aquí la asimetría entre oferta y demanda es casi total. Cada productor fija sus precios al término de un proceso de planeación de la producción en su volumen y calidad, observando los comportamientos de la competencia, y de acuerdo a los costos y el margen de utilidad deseado. El consumidor sólo puede comprar lo que se le ofrece, al precio predeterminado. Es un actor pasivo, y el encuentro de la oferta y la demanda no está tampoco coordinado centralmente por el precio, sino por una estructura compleja de relaciones. En la línea y lógica de la teoría del mercado como “interface” se ha

producido un gran dinamismo investigativo que ha llevado al extremo de que, según P. Steiner, la sociología económica se ha alejado en materia de teoría de los mercados de las “cuestiones de la ciencia económica”, para centrarse más en las organizaciones productivas que en el mismo mercado. De esta manera, las nociones de oferta y demanda se disuelven detrás de la organización y sus prácticas de gestión. Este texto de P. Steiner se refiere implícitamente a todos los tipos de mercado, aunque analiza el modelo de productores (interface o campo), tal como lo hace H. White, en relación con los mercados de bienes del sector industrial; y el modelo del ruedo lo ilustra con el clásico estudio de M. Granovetter (1974) sobre el papel de las redes de relaciones personales en la consecución de un empleo. Desde el punto de vista del mercado de trabajo, y si se piensa en el alto desempleo que azota los países de la región, el modelo de productores es interesante, por cuanto en los mercados laborales latinoamericanos son esencialmente las empresas las que crean el mercado e imponen sus condiciones. Por lo tanto, aquí también se plantea, expresada o derivada por analogía, la necesidad de extender, en una forma similar a la que propone De la Garza⁹ y dentro de su mismo enfoque micro-sociológico, el objeto de estudio del mercado de trabajo, a partir de la oferta y la demanda. Y aquí también la razón de la extensión es abarcar la integralidad de un fenómeno y comprender y explicar mejor sus aspectos particulares.

Para concluir este punto, digamos que la idea de que el concepto de “campo” de P. Bourdieu puede utilizarse para analizar el mercado de trabajo y fijar sus límites, y se encuentra en otros textos (por ejemplo, B. Coriat y O. Weinstein, 2000). El mismo Bourdieu no lo ha aplicado a mercados laborales, pero en su libro *Las estructuras sociales de la economía* (2000), que resulta de una investigación empírica, sí lo aplica a un mercado de la vivienda. Armado con esta categoría de campo anexa los vecindarios so-

9. El grupo de investigadores del trabajo del Centro Pierre Naville de la universidad francesa de Evry, dirigido por Jean-Pierre Durand, por razones análogas a las de P. Steiner y de E. de la Garza, pero fundamentadas en sus propias investigaciones, llega a la conclusión de que el concepto de “sistema de empleo” tiene ventajas heurísticas respecto al de mercado de trabajo.

ciales y culturales de la oferta y la demanda, (hablando por lo demás, como E. de la Garza, de doble construcción social del mercado, la de la oferta y la de la demanda), y en especial el espacio de los constructores (productores de viviendas) y sus estrategias. Las razones, iguales a las señaladas para los demás autores, son "los propios requerimientos del conocimiento".

4. Estos textos y autores, partiendo del mismo supuesto constructivista del "triángulo de interacciones", con diferentes énfasis en los dos enfoques que éste implica, y con un lenguaje más o menos formal, descriptivo o teórico, coinciden casi en todo punto en la cartografía del objeto de un estudio de mercados laborales. Sin embargo, se puede apreciar la más completa coincidencia entre los planteamientos de E. de la Garza y los de H. White, tal como están presentados y comentados por P. Steiner. En efecto, la escuela de la relaciones industriales no hace referencia a la cadena de factores que intervienen en la construcción de la oferta de fuerza de trabajo, pero en cambio enfatiza el papel de los actores colectivos e institucionales, así como el de las mismas instituciones, dentro de distintos niveles y espacios, en particular el nacional.

La síntesis de las tres revisiones puede narrarse así: una oferta de fuerza de trabajo y una demanda de la misma que en un mismo y determinado momento se manifiestan y encuentran en el "ruedo", es decir, siguiendo con metáforas, *ad portas* de la empresa, tienen su comportamiento de "apareamiento" sometido a la influencia de factores de diversa índole que en términos lógico-temporales se produce con anterioridad a este momento. Pero, el encuentro entre esta oferta y esta demanda (contratación) se convierte en una relación que entra a desarrollarse, acto seguido, en el espacio de la empresa, el cual constituye un campo social de consumación de un intercambio, o de uso de la fuerza de trabajo. Y el objeto de investigación de los mercados laborales debería cubrir estos dos momentos y diversos aspectos.

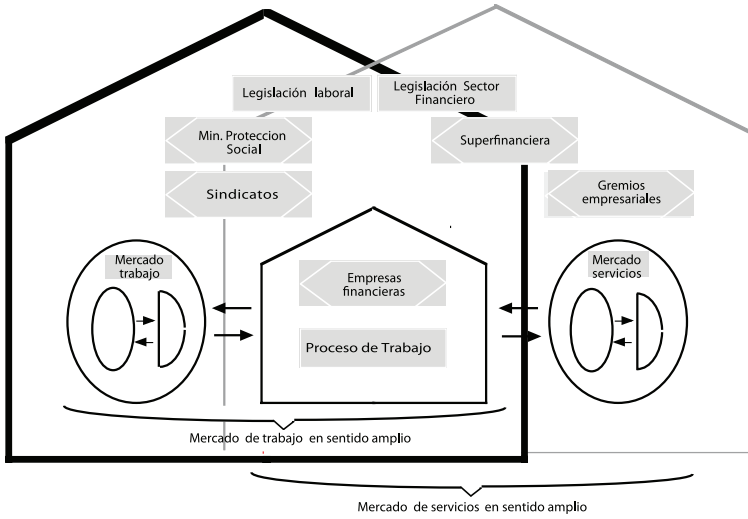
En este punto de delimitación de objetos investigativos ¿qué podría ahora rescatarse de estos textos y análisis y precisarse para un uso óptimo en el caso de los mercados de trabajo del sector financiero y de la venta directa?

En primer lugar, el modelo de la escuela norteamericana de las relaciones laborales por sus énfasis específicos, ha de ser de

utilidad. Se adapta una gráfica de ese modelo, tomado de B. E. Kaufman (2005), para el mercado de trabajo del sector financiero y el de la venta directa, y se presentan las dos adaptaciones en las páginas siguientes. Son interesantes porque facilitan tener siempre presente (en la “memoria funcional”) todas las piezas del rompecabezas por construir y saber los ajustes que se han de hacer entre ellas. Muestran bien cómo¹⁰ el mercado de productos o servicios, entendido en sentido amplio (como por ejemplo en el caso del “modelo de productores” de H. White) intersecta con el mercado de trabajo que incluya el “campo de la consumación del intercambio”. También las dos gráficas resaltan que la demanda de fuerza de trabajo es un factor “derivado”, según la expresión de los economistas laborales, que depende de la demanda de bienes o servicios producibles por esta fuerza de trabajo; y los mercados de trabajo son escenarios de los cuales no pueden excluirse a los actores colectivos. Por lo demás, las dos principales diferencias que hacen aparecer entre el mercado de trabajo de la venta directa y el del sector financiero, son: 1ª) las ventas directas cuentan con una organización particular externa, o “extramuros”, o incluso distinta, a la empresa productora, aunque ésta controle a veces a aquella, por lo que la “derivación” de la demanda de fuerza de venta desde la demanda de producto consta de una mediación adicional; 2ª) al ser la relación entre vendedoras y empresa productora una relación comercial, y no laboral en el sentido jurídico, la segunda gráfica carece de los componentes “legislación laboral” y “Ministerio de Protección Social”; y por razones de hecho, tampoco figura en ella el actor sindical.

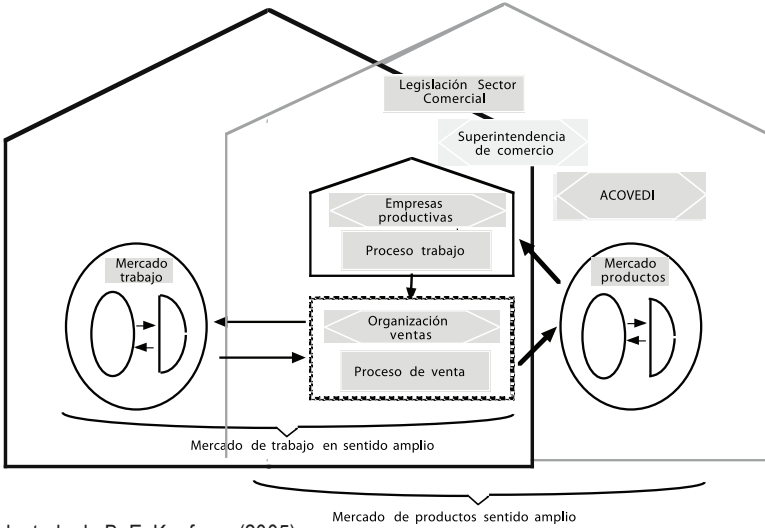
10. Los modelos de la escuela de las relaciones industriales, tal como están representados en estas gráficas, permiten, en particular, establecer fácilmente equivalencias entre ellos y el grupo de categorías ordenadoras de De la Garza mencionadas más arriba. El proceso de trabajo y de venta o subsistema de la consumación del intercambio de estas gráficas corresponde a la configuración socio-técnica de este autor; el subsistema de los mercados de servicios o bienes y de trabajo como meros espacios de encuentro entre oferta y demanda, más los procesos de la empresa que median entre los dos, son su unidad socio-económica de producción, y el conjunto de los elementos de los modelos, pero referido a todas las unidades socio-técnicas del sector, equivalen a su configuración industrial.

Gráfica 1. Los componentes del objeto de investigación según los modelos de la escuela de relaciones industriales Sector financiero



Adaptado de B. E. Kaufman (2005)

Gráfica 2. Los componentes del objeto de investigación Venta directa



Adaptado de B. E. Kaufman (2005)

La construcción social de la demanda de fuerza de trabajo, tal como la entiende E. de la Garza (2003), y en cierta forma los autores que menciona P. Steiner (2005), está en términos generales considerada en los modelos anteriores. Todo el espacio y los objetos que implica, podrían y deberían ser sometidos a estudio en los casos del sector financiero y de las ventas directas. Igualmente podrían y deberían ser sometidos a este estudio, el espacio y objetos correspondientes a la construcción social de la oferta de fuerza de trabajo, entendida en el sentido de E. de la Garza, y de los investigadores que tratan este tema dentro del enfoque del ruedo.

El campo de la consumación del intercambio dentro del proceso de trabajo, también tendría que estar integrado a estos dos estudios, así la estructura de ese campo y las estrategias que en él adelanta el actor empresarial financiero y el de la venta directa, aún difieren a pesar de algunas convergencias observadas.

5. Los textos analizados son generales y dan pie a la discusión del problema del objeto de investigación en términos muy abstractos: allí se mira el paisaje desde gran altura. Es en estos mismos términos y nivel de abstracción en que se han intentado delimitar las áreas y tópicos del estudio ideal del mercado de trabajo del sector financiero y de la venta directa. Pero desde una mirada más cercana a la realidad, se quieren señalar ahora dos aspectos que no podrían dejarse de tratar.

El primero, es la dimensión cuantitativa. Estudios de estos mercados laborales, dentro del enfoque teórico escogido, pueden producir y analizar, además de una información cualitativa, otra de carácter estadístico. Pero no es el uso de esta cuantificación lo que se pretende resaltar, sino el de las estadísticas agregadas y conceptos y métodos de medición (tasas e índices) a que recurren los economistas laborales en relación con el empleo, desempleo y flujos de los mercados laborales. Aunque las corrientes sociológicas constructivistas suelen ignorarlas, se cree que son herramientas importantes, y mantienen una correspondencia con sus conceptualizaciones generales.

El segundo se refiere a las diferenciaciones internas de los mercados de trabajo, o de sus segmentaciones, tema que sólo se insinúa en el análisis de los textos anteriores, cuando se habla de

mercado interno, en contraposición al externo. Clásicamente, el criterio definitorio básico de la segmentación, es la diferencia de oportunidades para acceder a un determinado tipo de empleo dentro de un mercado de trabajo. Es la llamada corriente constructivista institucionalista la que desarrolló este concepto, y la primera en cuestionar, a partir de esta idea de heterogeneidad, el carácter abstracto e irrealista de las teorías económicas de los mercados de trabajo.

Caracterización de los contenidos

El presente libro consta de cinco capítulos, cuatro de los cuales están dedicados al mercado laboral del sector financiero, y el último a una comparación del mismo con el de la venta directa, que enfatiza los aspectos que los están volviendo parecidos. Las conclusiones de las discusiones anteriores determinan y organizan, sin duda, estos contenidos, pero en una medida y una expresión particular que se van a indicar en un primer momento. Después, se resumirá el contenido de cada capítulo.

El sello del constructivismo social

1. El paradigma del “triángulo de la interacción”, particularmente visible en las dos gráficas, tiene una presencia manifiesta o latente en casi todo el texto; pero es en el primer capítulo, “Las transformaciones del sector financiero y de su mercado de trabajo”, donde puede advertirse más claramente. En efecto, este capítulo, que tiene una perspectiva histórica más consistente que los demás, toca la evolución y papel, en el ámbito nacional y contexto general de liberalización de los mercados, de prácticamente todos los parámetros que figuran en los modelos de la escuela de las relaciones industriales. Pero, el segundo capítulo, “El actor sindical en las transformaciones del sector bancario”, al estar centrado en un actor colectivo del mercado de trabajo, es también especialmente tributario de estos últimos.

2. La problemática de la “construcción social de la oferta de fuerza de trabajo”, junto con algunas otras conexas, se halla casi que de cuerpo entero en el capítulo quinto “Trayectorias, proyectos e identidades laborales en los contextos flexibles”. En cambio, la “construcción social de la demanda de fuerza de trabajo” se trata, en forma menos concreta y sistemática, en varios capítulos,

el primero y el tercero (“Las nuevas segmentaciones del mercado de trabajo del sector financiero”). Algo similar puede decirse de la forma como se exponen los análisis sobre el “campo de la consumación del intercambio”. Puntos críticos de este parámetro se plantean en casi todos los capítulos, pero es en este tercer capítulo donde está más ampliamente tratado, en uno de sus subcapítulos.

3. El mercado de trabajo visto a través de las cuantificaciones de los economistas tiene reservado unos acápites del primer capítulo. Y al tema de las segmentaciones se le tiene consagrado todo un capítulo, el tercero, que se titula precisamente “Las nuevas segmentaciones...”.

4. En cuanto a las formas de usar el concepto de construcción social, a las cuales, se cree, hay que acogerse en investigaciones sobre mercados de trabajo, digamos que donde se podría ver aplicado más deliberadamente el segundo tipo de esos usos, el del juego sutil entre lo subjetivo y el entorno concreto, es en el cuarto capítulo sobre trayectorias, proyectos e identidades laborales; y donde más podría notarse la aplicación del tercer tipo en su modalidad de construcción intencional, es en los capítulos primero y segundo. La otra modalidad de este tercer tipo, la de la emergencia, latente en muchos análisis, no es objeto de un tratamiento específico.

Resumen de los capítulos

“Las transformaciones del sector financiero y de su mercado de trabajo”

Desde mediados de la década de los ochenta, el sistema financiero ha estado transformándose. En este proceso sobresalen tres grandes tendencias: la universalización de la banca, su concentración y su modernización tecnológica. El principal hito de esta transformación fue la apertura económica y la reforma de los marcos institucionales y los mercados de trabajo, en los primeros años de los noventa, todo lo cual permitió la aceleración del proceso hasta la crisis del sistema de finales de la década. Tras una pausa, la transformación se reanudó a buen ritmo, en previsión de nuevos acuerdos de libre comercio. Desde una banca casi especializada, el modelo de banca universal (“todo bajo

el mismo techo”) se ha desarrollado, pasando, entre 1993 y esa crisis, por una etapa de transición con un “esquema de filiales”, hasta llegar hoy día a una prácticamente total materialización.

La concentración se logró mediante la adquisición y absorción de la banca pública, muy importante en los ochenta, por la banca privada nacional e internacional, y por estos mismos procesos entre bancos e instituciones privadas. Hoy día, la concentración es alta pero aceptable según los estándares internacionales. El año pasado se tenían 77 instituciones financieras, de las cuales diecisiete eran bancos, cuando en 1995 estas cifras eran respectivamente 201 y 32.

La tecnología es el factor que ha permitido los cambios en todos los niveles del sistema financiero y bancario, incluyendo el de la reorganización del trabajo y su gestión. Los niveles de inversión del sector en este rubro son elevados, y comparables con los niveles internacionales (8% de las utilidades en 2004).

Bajo el invocado imperativo de competitividad, y correlativas a esas tendencias, se han desarrollado políticas como las de reducción de costos y aumento de productividad, así como nuevas estrategias de mercado. A una banca universal se le hace corresponder un cliente “universal” o “integrado” (un banco le ofrece todo a un mismo cliente y un cliente lo compra todo a un mismo banco). La consecución y fidelización de los clientes se vuelven vitales, y le dan a la función de venta un lugar dominante en la organización del trabajo.

En conexión con lo anterior, se ha producido una transformación paralela, e igualmente profunda, del mercado laboral y la organización y gestión del trabajo.

Por lo demás, la nueva y prioritaria estrategia de bancarización de la “base de la pirámide” con, en particular, su sistema de “corresponsales no bancarios” o “puntos de atención cercanos”, acentuará la dimensión deslaboralizada de este mercado laboral.

Contrastadamente, en los últimos veinticinco años, el empleo del sector financiero ha crecido notablemente, mientras que el de la rama bancaria se ha reducido en la misma proporción (unos 350.000 empleos financieros y unos 120.000 bancarios en 1991, contra unos 850.000 y 60.000 respectivamente, en 2005). Los datos del conjunto del sector se explican por la aparición de nuevas

instituciones financieras, como los fondos de pensión y cesantías, y los datos bancarios, por todas aquellas transformaciones y políticas, incluyendo el *outsourcing*, llevadas a cabo en nombre de la competitividad. Los más dramáticos recortes de nómina de la banca se practicaron con ocasión de las fusiones o absorciones. Pero, el empleo bancario parece estabilizarse, e incluso, aumentar ligeramente en los últimos años.

Según ciertos estudios, este mercado laboral absorbía, hace unos cinco años, menos que los demás sectores, pero también expulsaba menos, aunque esto último no puede ser cierto para la banca. Y las mujeres, respecto a los hombres, se mantenían menos en el empleo, como en los demás mercados laborales, pero igualmente menos en el desempleo, a diferencia de los demás mercados laborales. Pese a ser muy flexibilizado, este mercado de trabajo, mirado en sus variables de flujo, dista aún mucho de los mercados laborales de los países escandinavos, en cuanto a modelos de flexibilidad, aunque también de protección social.

“El actor sindical en la transformación del sector financiero”

Por sus consabidas debilidades, el actor sindical ha sido prácticamente excluido del proceso de transformación del sector financiero, conducido, de hecho, conjuntamente por los actores estatales y gremiales, pero no todo ha sido negativo para el sindicalismo.

En los últimos veinticinco años, la afiliación sindical en el sector financiero ha caído dramáticamente en un 61% (de 54.000 a 21.000 miembros), mientras que el empleo se ha duplicado. De allí que la tasa de afiliación ha pasado de un 14% a un 2,8%. Ahora bien, en razón de que la casi totalidad del sindicalismo ha estado siempre concentrada en la banca y que el empleo de ésta se ha reducido a la mitad, la tasa de afiliación de este sub-sector ha menguado mucho menos (de un 45% a un 35%). El mantener cierta fuerza en la banca es resaltante, puesto que ella es el centro dinamizador de todo el sector financiero. Por otra parte, la dispersión y división de este sindicalismo se atenuó en este cuarto de siglo: veinticuatro sindicatos contra 34, y un 60% de toda la afiliación para los dos principales sindicatos contra un 44%. Medida con el índice Hirshmann/Herfindahl, la concentración del

sindicalismo del sector financiero es mayor que la empresarial. Luego, su gran problema es más su exigua representatividad que su debilidad estructural.

Este sindicalismo ha conducido algunas acciones exitosas en el escenario nacional: logró un cambio a favor de los trabajadores en el trámite de la Ley 795 de 2003, y ha alimentado algunas campañas ante la opinión pública, como una a favor de la reducción de las tasas de interés en las tarjetas de crédito. Pero, su mayor activo es el reconocimiento, por parte de los trabajadores, de su influencia en las remuneraciones, y de su importancia. Su impacto positivo en las remuneraciones se puede ver en las cuentas de gastos de los bancos; y el reconocimiento del mismo aparece en nuestra encuesta, por la mitad de los no afiliados. La importancia actual y futura del sindicalismo está así mismo percibida ampliamente.

“Las nuevas segmentaciones del mercado de trabajo del sector financiero”

Las grandes empresas del sector financiero, al igual, o más, que las demás empresas líderes, han participado desde principios de los ochenta en la “globalización de la innovación” (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). Las innovaciones han terminado en una transformación consolidada del trabajo, su organización y gestión: ampliación de tareas o multitareas, polifuncionalidad, cierta rotación o polivalencia, mayor autonomía operativa y trabajo en equipo, horarios nuevos y extensión presionada de la jornada de trabajo, gestión del desempeño y remuneración flexible y, sobre todo, como última y arrolladora tendencia, el enfoque de venta, con cargos nuevos dedicados sólo a la venta de productos financieros, y participación de todo el personal, de alguna manera, en la misma. Estos cambios se han penetrado desigualmente según las instituciones, pero tienden a generalizarse.

El sector financiero se ha esforzado en conseguir empleados jóvenes con mayor formación y cultura adecuada a los nuevos modelos laborales. La banca ha combinado sus políticas de re-

ducción de efectivos con otras de sustitución de los empleados antiguos por otros jóvenes, amén de menos costosos, más adaptables a los cambios.

Flexibilizado en todas sus dimensiones, el mercado de trabajo del sector financiero se va diferenciando en los grandes segmentos propios de los mercados laborales flexibles. Los mercados internos, con sus escalafones y carreras internas, se han vuelto vestigios de otra época. Nació un “nuevo sector financiero” (un 25% del empleo) constituido por las entidades y prestatarios de servicios resultantes de un frondoso *outsourcing*. Pero, los grandes segmentos que emergen no coinciden exactamente con esta distinción entre viejo y nuevo sector; y son tres: 1º) el segmento de la “mejor vía” (trabajadores relativamente estables y privilegiados y piedra angular de las organizaciones flexibles); 2º) el segmento de trabajo precario laboralizado (los temporales o tiempos parciales), 3º) el segmento de trabajo contingente no laboralizado (consultores y prestatarios individuales de servicios). Aunque difíciles de cuantificar, estos tres segmentos han aparecido en el sector financiero. En la banca, el primero, el de la última generación de empleados seleccionados según nuevos requerimientos, y que conviven aún con antiguos trabajadores marcados por los anteriores esquemas organizativos, ya constituye una clara mayoría de los empleados a término indefinido. Y el segundo alcanza alrededor de un 25% del empleo de todo el sector. Pero hay otras formas de segmentación basadas en el origen social y cultural de los empleados (estratos 6 para la “banca de prestigio”, y estratos 1 y 2 para la banca de “la base de la pirámide”), mientras que el grueso de los empleados pertenece al estrato 3.

“Trayectorias, proyectos e identidades laborales de los empleados bancarios en los contextos flexibles”

Las trayectorias, los proyectos y las identidades de los empleados bancarios no precarios ni contingentes llevan la marca del pasado y del cambio.

En los bancos colombianos los mecanismos formales e impersonales de acceso al empleo han sido y siguen siendo prácticamente inexistentes. El empleo se consigue, y con creces, gracias a recomendaciones, o sea con un mecanismo mediado por las

redes sociales. Pero lo particular de nuestro caso es que el grueso de estas recomendaciones (para el 50% de los empleados actuales) ha procedido de un personal interno ya vinculado (familiar, amigo o conocido), y ello en razón de una política deliberada de las empresas que respondía a los intereses de los sindicatos y sus trabajadores. Pero, entre los jóvenes, si bien el recurso de los contactos mantiene su importancia, el de los contactos internos la está perdiendo. Es expresión de los cambios de modelos y de las políticas de renovación del personal.

Bastantes empleados bancarios han tenido alguna experiencia laboral previa en otros sectores, pero muy breve. Sus trayectorias son esencialmente internas a su entidad actual. Éstas, para los empleados más viejos, llevan el sello del modelo tradicional de mercado interno; pero la de los más jóvenes se va ajustando al modelo que algunos sociólogos llaman “profesional” de carrera, de acuerdo al cual esta última depende de la iniciativa y la consistencia de los propósitos personales. Para el conjunto de los empleados, una alta proporción de los cambios de cargos han representado un progreso, pero en los últimos cambios, la proporción de los horizontales ha aumentado significativamente (a un 25%). Es otra expresión de la transición a un nuevo modelo organizativo y de gestión del personal.

Las empresas bancarias están consiguiendo “construir” un nuevo tipo de empleados, profundizando el contraste entre los antiguos y los nuevos. Se han detectado tres tipos de proyectos laborales estratégicos, los dos primeros característicos de los jóvenes y el tercero, de los antiguos: 1º) “El proyecto estratégico de carrera interna” para llegar a un cargo de dirección (un 50% de los jóvenes está decidido a conseguirlo contra un 16% de los antiguos); 2º) “El proyecto estratégico de emprendimiento” para montar una empresa o consultoría, aprovechando la experiencia rápidamente adquirida en la empresa y los estudios universitarios cursados durante el empleo (un 10% de los jóvenes lo tienen formado); y 3º) “El proyecto tradicional de emprendimiento”. Negocio de taxista o tienda de barrio, gracias a las cesantías y/o indemnizaciones (entre un 20% y 25% de los antiguos).

Se distinguen dos identidades generales contrastadas, la de los antiguos socializados en una cultura e instituciones laborales

tradicionales, y la de los jóvenes, ya impregnados de la cultura de la flexibilidad, el cambio y el emprendimiento. Pero en ellos es más clara la identidad personal que la social o de grupo. A la manera de otros investigadores, se proponen para los empleados bancarios cinco “formas identitarias” más específicas: 1º) La de los jóvenes movilizados en el trabajo, con proyectos laborales estratégicos, internos de carrera, o externos de emprendimiento (60%); 2º) La de los jóvenes con cierta movilización en el trabajo, sin proyectos estratégicos (37%); 3º) La de los antiguos movilizados en el trabajo con proyectos de carrera interna (17%); 4º) La de los antiguos, no movilizados en el trabajo, con proyectos externos de emprendimiento (25%); y 5º) La de los antiguos sin proyecto estratégico, que intentan adaptarse (56%). Estas formas identitarias conciernen a alrededor de un 97% de los jóvenes y un 98% de los antiguos.

“Comparación entre el mercado de trabajo del sector financiero y el de la venta directa”

Los bancos, y más aún algunas instituciones financieras como los seguros o los fondos de pensiones, le dan hoy mayor prioridad a la función de venta, la reducción de los costos laborales, la productividad y la flexibilidad. En esta medida que surgen analogías entre éste sector y el de la venta directa o por catálogo, e incluso el primero copia las prácticas y el lenguaje del segundo.

La venta directa, tal como se conoce actualmente, se remonta a la gran depresión en Estados Unidos. Su aparición y desarrollo se entiende, esencialmente, como estrategia de “deslaboralización” para sustituir la fuerza de venta vinculada laboralmente a las empresas. Y su modelo de organización se deriva de esta opción primaria. El gran auge que esta actividad ha conocido en el mundo, y particularmente en Colombia, en los últimos veinte años, sigue fundándose, por el lado empresarial, en esta misma motivación general que, además, ha cobrado una fuerza incomparable, así como en la tendencia al deterioro de los mercados de trabajo formales tradicionales. Hoy día, son unas 600.000 personas, casi todas mujeres, las que en Colombia están involucradas en esta actividad. Recientemente, viejas empresas industriales

han creado este canal de venta. Acceder a un mercado de consumo particular aprovechando las relaciones personales y sociales de las vendedoras (familiares, de trabajo, de barrio) ha sido otra motivación tradicional de la venta directa. Otra más específica de la época y el medio, es reducir por parte de las empresas productoras de bienes, su dependencia de los supermercados.

En la venta directa, la relación entre trabajadora y empresa, es comercial, y la remuneración, totalmente proporcional a las ventas. La banca, con el *outsourcing*, ha deslaboralizado a los temporales indirectos, y a los “corresponsales no bancarios”. Ha flexibilizado sus gastos de personal con las formas de remuneración consistentes parcialmente en porcentajes sobre las ventas, flexibilización importante con los grupos especiales de vendedores de micro-crédito y dichos corresponsales. En algunos sectores de clientela, un criterio determinante de selección practicado por los bancos es el capital cultural y social de los empleados, rentable en estos sectores.

Los bancos salen ahora a la calle, en búsqueda del cliente, tal como ocurre en la venta directa. Algunos aspectos y conceptos de organización de la venta los imitan de este otro sector: por ejemplo, la zonificación de la ciudad y la palabra “referido”. Incluso, la cascada de comisiones, existentes en el modelo multinivel de venta directa, se da en algunos casos entre niveles directivos y los de base incorporados al esquema de venta.

El nuevo problema de la movilización en el trabajo y de la fidelización del personal, los bancos lo enfrentan copiando ciertas prácticas de la venta directa: premios y sorteo de regalos, títulos honoríficos, etc. También se valen, para estos fines, de las redes de relaciones sociales y de estrategias sociológicas e ideológicas, como la identificación con roles sociales valorizados y la transformación del yo de los empleados.

Bibliografía

- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann, (2003), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, (primera edición, 1966).
- Bourdieu, Pierre (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
- Coriat, Benjamin y Olivier Weinstein, (septiembre 2005), *Construction sociale des marchés*, Lettre de la Régulation, Université d'Evry, France.
- De la Garza, Enrique, (2003), "Notas acerca de la construcción social del mercado de trabajo: crítica de los enfoques económicos y sociodemográficos", Ponencia al Congreso Nacional de Estudio del Trabajo, abril 9-11 de 2003, Méjico.
- _____, (2000), *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*.
- Granovetter, Mark, (1974), *Getting a job. A study on contacts and careers*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Hacking, Ian, (1999), *The Social Construction of What?*, Harvard University Press, Cambridge.
- Kaufman, Bruce E. (2005), "Employment Relations and the Employment Relation System: A Guide to Theorizing", en: B. E. Kaufman, (ed.), *On Work and the Employment Relations*, Industrial Relations Research Serie.
- Kochan, Thomas; Richard Locke, and Michael Piore, (1995), *Employment-relations in Advanzing World Economy*, MIT, Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Loriol, Marc, (2005), *Réflexions sur la notion de construction sociale*, Laboratoire G. Friedmann, CNRS, Paris I.
- Swedberg, Richard, (2001), *Hacia una nueva sociología económica: balance y perspectiva*, (traducción de A. Toledo P.). *Trabajo*, año 2, N° 4, enero-julio del 2001, segunda época, México.
- Steiner, Philippe, (2005), *Le marché selon la sociologie économique*. IRIS, Université Paris IX.
- White, Harrison C., (1993), *Identity and Control*, Princepton, Princeton University Press.
- Woolsey Biggart, Nicole, (1989), *Charismatic capitalism. Direct Selling Organization in America*, The University of Chicago Press, Ltd., Chicago and London.

**LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR
FINANCIERO Y SU MERCADO DE TRABAJO**

A principios de los años noventa, el sector financiero inició una nueva fase de su desarrollo. Fue, como el conjunto de la economía colombiana, liberalizado y abierto a mercados internacionales; situación que hoy está en vísperas de profundizarse. En estos quince años, ese sector se ha venido transformando bajo la atracción de su gran ideal, o “visión compartida”, que da en llamarse banca universal. La evolución de su estructura y de las mismas entidades financieras para una adecuación a este concepto, son las tendencias generales más señaladas que caracterizan el sector en este período. Otras, así mismo enfatizadas, son su concentración, privatización casi total y alto ritmo de incorporación tecnológica. El mercado de trabajo de la industria financiera, igualmente liberalizado, como todos los demás y al tiempo que el conjunto de la economía, también ha evolucionado por su lado hacia una disminución relativa del empleo —y hasta absoluta en la rama bancaria—, la consolidación de unas formas flexibles y deslaboralizadas de contratación, nuevas pautas dinámicas, lo mismo que hacia una nueva naturaleza del trabajo y nuevas condiciones de su prestación.

Transformación del sector financiero

Desde el punto de vista de las fluctuaciones económicas, la historia del sector en ese período puede narrarse esquemática-

mente así: sale de una crisis (de mediados de los años ochenta), se expande hasta recaer, imprudentemente, en una profunda crisis; vuelve a recuperarse, y con mayores arrestos busca nuevos espacios de expansión. Cerró un círculo, pero del cual emerge diferente. Sobre este recorrido, investigadores del ANIF (S. Clavijo y otros, junio de 2006), establecen cinco etapas más específicas:

1. 1990-1993: "Rediseño del sistema financiero y su recuperación"
2. 1994-1995: "Expansión crediticia e interés por fusiones y adquisiciones financieras"
3. 1996-1997: "Sobredimensionamiento e inflación de activos (especialmente hipotecarios)"
4. 1998-2002: "Crisis"
5. 2002-2006: "Recuperación financiera (menos del sistema hipotecario)"

Aunque el texto del ANIF no contempla el mercado de trabajo, esta periodización es también una referencia temporal útil para su estudio, porque, en este espacio de tiempo, la transformación de los marcos institucionales del mercado de trabajo corrió parejo con la de los del sector financiero, y las estrategias ocupacionales y de uso de la fuerza de trabajo de las empresas siempre se relacionan estrechamente con, o se derivan de, sus demás estrategias.

La reforma de los marcos institucionales

1. Un alud de textos legales que participaban de un mismo proyecto de apertura y liberalización, luego del abandono del anterior modelo de desarrollo por sustitución de importaciones, cambió radicalmente los marcos institucionales de la economía en general, los mercados laborales y el sector financiero en los tres primeros años de la década. Las principales leyes y normas que consagraron esta ruptura institucional son: 1) para la economía general, la Ley Marco del Comercio Exterior (1991), una ley sobre un nuevo estatuto de los puertos (1991), una ley sobre el sistema cambiario (1991), y dos leyes sobre fiscalidad y finanzas (1990); 2) para el sector financiero, la Ley 45 de 1990, la Ley 35 de 1993, el Decreto 663 de 1993, y la misma Constitución de 1991 que estipula la autonomía del Banco de la República; y 3) para el mer-

cado laboral, la Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993. Cabe señalar que un año después la nueva Constitución reafirmaba, un poco tarde, en contra del espíritu de la Ley 50, principios protectores y garantistas en materia de derechos fundamentales y prescribía la creación de un Consejo Tripartito Permanente para la Concertación. Estos marcos fueron retocados —salvo en algunos aspectos secundarios y a pesar en cierta ocasión de unas veleidades de reversa, como precisamente con el “sueño estratégico de la banca pública” bajo la presidencia de E. Samper—, siempre en el sentido de profundizar la apertura y la liberalización de la economía. El caso es que la negociación del TLC ya concluida, y la de nuevos acuerdos de libre comercio con Mercosur, Centroamérica y la Unión Europea en proceso de negociación o proyectados, pretenden rematar la apertura económica y la inserción de Colombia en el mundo globalizado. Tratándose del sector financiero, fue la crisis de finales de los noventa la que originó el mayor desarrollo del marco institucional inicial (leyes 510, 546 y 550 de 1999). En cuanto al mercado laboral, la mayor agravación de la flexibilidad laboral, y ello en relación con horarios de trabajo, la produjo la Ley 797 de 2002.

2. Algunos gremios empresariales se opusieron a la apertura o hicieron conocer su alarma por los estragos que sufrirían los sectores que representaban como consecuencia de la competencia externa. Incluso, algunos sectores consiguieron con el gobierno siguiente ciertas medidas correctivas. Pero no fue el caso de los gremios del sector financiero, los cuales no han manifestado una especial preocupación por la firma del TLC, sino, antes bien, su actitud ha sido de complacencia.

Los sindicatos expresaron inquietudes acerca de los posibles efectos de la liberalización del comercio sobre el empleo en general, pero sólo se movilizaron realmente, aunque con poco éxito, contra la reforma laboral. La CUT y las demás centrales consiguieron negociar con el gobierno un mejoramiento del proyecto de ley sobre puntos atinentes al derecho de asociación. Pero no se sabe de reacciones específicas de alcance significativo en el propio sector financiero. Sin duda, la implementación en los años subsiguientes de las reformas en el sector público, donde el sindicalismo concentraba la mitad de sus fuerzas, originaron

numerosos conflictos laborales, que no influyeron grandemente en el curso de los acontecimientos, impreso por los actores dominantes.

Marcha gradual hacia la multibanca

1. La banca universal, o lo que es lo mismo, la multibanca o banca múltiple, corresponde a una organización del sector financiero en la cual cada entidad ofrece o puede ofrecer la totalidad de los servicios del sector. Implica por lo tanto la integración de servicios o una oferta multiproductos. Es como si en el sector manufacturero cada empresa produjera todos los bienes del mismo. O es, según una expresión trillada, una situación en que “todos los servicios financieros se ofrecen bajo el mismo techo”, cuando no en la misma taquilla. Se contrapone a un esquema organizativo de banca especializada, según el cual las actividades de los bancos están restringidas a unos u otros tipos de servicios.

Desde su nacimiento en la Florencia renacentista (J. F. Padgett, 2001, y J. Crutchfield y D. Stark, 2005), en la historia de la banca han coexistido los dos modelos de organización. Pero la gran depresión (1929-1933) llevó a que bastantes países se acogieran al esquema de banca especializada, en razón del papel de contagio o de difusión de la crisis que el modelo de banca universal había protagonizado en algunos países. El sistema financiero colombiano nació y se desarrolló hasta los años treinta bajo el esquema de multibanca (ver Ley 45 de 1920); pero por falta de dinamismo de su mercado y el poder de algunos grupos de intereses (S. Clavijo, 2000) tendió a segmentarse y compartimentarse por sectores económicos, de suerte que en víspera de las reformas de principios de los noventa, contaba con un sistema híbrido, que por lo demás acababa de ser sacudido por la recién crisis de mediados de los ochenta, la cual corroboró el nocivo efecto de contagio que podía producir determinados aspectos de la organización bancaria.

2. Las reformas de principios de los noventa se hicieron en un entorno internacional y regional marcado por la liberalización de las economías y de los sistemas financieros nacionales. Las agencias multilaterales venían preconizando desde mediados de los setenta reformas para afianzar la multibanca, y los especialis-

tas consideraban que éste era el modelo mejor adaptado a economías abiertas, dinámicas e innovadoras, circunstancias que, por cierto, Colombia no podía reunir plenamente.

Por razones internas distintas, en Estados Unidos y en Colombia —aquí por el trauma de la reciente crisis de los ochenta—, los legisladores no se atrevieron a dar un paso definitivo, deteniéndose en una situación intermedia dada en llamarse esquema de filiales, con holdings financieros (o conglomerados financieros, en los términos de la Ley 45 de 1990). Este esquema consistía en que, con observancia de algunos principios de separación y especialización, un holding pudiera controlar accionariamente bancos comerciales y entidades más especializadas (corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones de financiación comercial, corporaciones financieras, factoring, administradoras de fondos de pensión, etc.), todas las cuales tenían que mantener una independencia operativa. Las unidades constitutivas del holding y sus respectivas funciones eran las que la legislación preexistente autorizaba, salvo que la Ley 35 de 1993 ampliaba un poco las posibles actividades de las corporaciones de ahorro y vivienda. En realidad, el esquema que se implementó fue concretamente el de un banco comercial matriz con sus filiales o subsidiarias. En cierta medida, era el holding que se configuraba como multibanco. Este modelo, que representó un avance hacia la multibanca, y algunos otros aspectos particulares de las reformas, no dejaron nunca totalmente satisfechos a los más fervientes adeptos de la misma. Por otra parte, el sistema de filiales que dificulta la aplicación del principio de unidad de empresa a las nuevas entidades creadas, máxime después de la Ley 50, no ha permitido que el desarrollo sindical corriera parejo a la multiplicación de las filiales.

3. En la segunda etapa (1994-1995) del período, la “recuperación”, y en la tercera (1996-1997), la “expansión crediticia” del sector, cabalgaron sobre este esquema de filiales que, no tan propicio como otras alternativas organizativas para economías de escala, se extendió febrilmente (“una loca carrera por el mercado”) hasta el exceso. 1997 fue su apogeo con 2.800 oficinas bancarias (sin las de la Caja Agraria) y 1.000 oficinas. Pero cuando sobrevino la crisis (1998-2002) con la misma febrilidad se le metió el bisturí de la

reingeniería a este sobrante de filiales, así como a su personal. A principios de 2000, ya se había suprimido un 12% de las mismas y se esperaba la desaparición de por lo menos otro tanto.

La crisis del sector financiero fue atribuida por la mayoría de los analistas a los efectos conjugados del coletazo de la crisis asiática (1998-1999), a los malos manejos fiscales y cambiarios de los gobiernos nacionales y a los altos costos de los márgenes de intermediación ocasionados, a su vez, por los elevados costos operativos del sistema de filiales. Luego se tuvo otro argumento para dar nuevos pasos hacia la banca universal. Sin embargo, las nuevas leyes tampoco culminaron el proceso. Esta legislación de crisis (en particular, la Ley 510 de 1999) mantuvo el principio de filiales; pero, como cambios más notables al marco institucional, flexibilizó el uso de las redes de oficinas para permitir una mejor explotación de las economías de alcance, (que resultan precisamente de la posibilidad de ofrecer portafolios de servicios integrados), y ratificó el proceso ya iniciado de absorción de las corporaciones de ahorro y vivienda por los bancos comerciales, o su conversión en bancos hipotecarios.

4. Sea lo que fuera, y gracias a los cambios graduales hasta la fecha de la legislación, a lo que ella ha venido prescribiendo y permitiendo, y a las prácticas de mercado que ha dejado hacer, hoy día, la banca colombiana, nuevamente recuperada y próspera, es cuasi-universal, o una cuasi-multibanca (S. Clavijo y otros, 2006). La estructura de esta banca que se ha constituido a lo largo del período y le da la razón a esta afirmación, está consolidada en torno a los bancos comerciales con portafolios y fuentes de captación diversificados, y que sólo han de renunciar aún a tener “bajo su techo” las funciones de fiducia, leasing y todas las de seguros. Esta estructura de banca cuasi-universal se consiguió principalmente a través de la ola de fusiones actuales iniciada en 2003, llamada por algunos “complementarias”, en oposición a las “gemelas” de la década pasada, y que persigue economías de alcance; es decir, juntar portafolios de servicios, experiencias y sus correspondientes mercados. Los investigadores de la ANIF (S. Clavijo y otros, 2006) distinguen entre estas estrategias de fusión para multibancarizarse, tres modalidades: 1) la de Colombia que persigue una “integración completa”, dentro de una

misma cultura bancaria; 2) la del Grupo Aval, acogido a un esquema holding-filiales, que mantiene vivos sus nombres-marcas (Branding); y 3) la que podría corresponder a las prácticas de la Caja Social con fusiones de ciertos servicios y uso común de tecnologías. De esta manera, la universalización tiende a realizarse como una integración de los servicios, bien bajo el mismo techo, bien bajo la misma red, solución esta última que no parece ser para algunos analistas la mejor, ni la más estable o robusta.

5. La inminencia de una mayor liberalización de los mercados financieros, gracias al TLC y otros acuerdos de libre comercio, con la llegada de la poderosa banca norteamericana e internacional, que vendría a rematar la apertura de los noventa, da el impulso para un último toque a la universalización. Preparando en este sentido una reforma del marco institucional, el gobierno invitó a los centros académicos y centros de estudios para que le hicieran sugerencias. El estudio dirigido por S. Clavijo (2006), repetidas veces citado en este capítulo, es una respuesta a este llamado, que termina con una propuesta de modelo. Ésta se construye sobre el resultado de las tendencias anteriores: de un lado, pretende consolidar el esquema de multibanca, reforzando su eje que son los bancos comerciales, a los cuales se les amplía la gama de servicios financieros prestados con, en particular, la fiducia y el leasing; de otro, separa estos bancos con una “muralla de China” (arreglos legales para reducir el riesgo de contagio en las crisis) de la gestión de carteras colectivas, como son los portafolios de inversión, las AFP, los seguros de vida y las funciones de banca de inversión. A buen seguro que la nueva reforma del gobierno tendrá en cuenta dicha propuesta, respaldada por los gremios del sector.

Estos actores gremiales se casaron con este modelo de la multibanca, desde el principio del período, así como, por lo demás, con el conjunto de la liberación de la economía y el sistema financiero; y la defendieron eficazmente ante los ministros de hacienda y legisladores, con quienes han interactuado permanentemente en los asuntos de su interés. Por su parte, los sindicatos del sector no se han opuesto a este modelo en tanto tal, sino al modelo de sistema financiero neoliberal del cual participa, y que deja de ser un instrumento de desarrollo en manos de un Esta-

do que ha perdido todos sus dientes intervencionistas. Pero, sólo han podido influir ocasionalmente en las reformas, y en aspectos muy particulares, de relevancia para los trabajadores, pero sin alterar la naturaleza general de aquellas.

6. El modelo de la multibanca persigue y hace posible un tipo de cliente que puede llamarse igualmente universal o integral, en contraposición al compartimentado de la banca especializada, y que encuentre en un mismo banco todos los productos financieros que pudiera necesitar, y los consuma. En las condiciones de sus mercados actuales, ese modelo lleva a unas determinadas estrategias de control y fidelización de estos clientes, y a una encarnizada competencia entre los bancos que buscan, en el caso colombiano, quitarse unos a otros la clientela existente antes que ampliarla. Porque, si bien el grado de bancarización en Colombia es bastante bajo y deja márgenes para una extensión de los mercados, éste es un proceso lento. El sistema de filiales, al extenderse, tuvo repercusiones sobre las relaciones sindicales en lo tocante al problema de la unidad de empresa, y, con su extensión y desmonte parcial, sobre el empleo y las relaciones laborales. Por otra parte, el concepto de multibanca y sus corolarios en el mercado de productos, ha incidido en los cambios acaecidos en distintas dimensiones del trabajo del empleado bancario. Sobre estos puntos se volverá más adelante.

Concentración del sector

La frase tomada de la exposición de motivos de la Ley 45 de 1923: "...es mejor para Colombia tener pocos bancos fuertes con facultades muy variadas, que un gran número de pequeñas instituciones más o menos especializadas", ha formado parte plausible y recurrente en los últimos quince años del discurso legitimador del proceso de multibancarización, al igual que del proceso de concentración del sector financiero. Pero la necesidad de la razón empresarial que impulsó esta concentración, fue y sigue siendo poder competir con la banca internacional, manejando los márgenes de ganancias mediante economías de escala (reducción de costos relativos gracias al tamaño del negocio) y economías de alcance (reducción de costos por amplitud de las gamas de productos y servicios). Y las coyunturas que resultaron

más propicias para esta concentración fueron tanto el boom de los años 1994 a 1997 como la crisis subsiguiente, y la perspectiva reciente de recrudescimiento de la competencia internacional.

La concentración como proceso puede verse como una distribución de unos determinados recursos existentes en un campo económico en un número cada vez más reducido de empresas; y como estado, puede definirse mediante algún tipo de medida y criterio. Además, pueden concebirse dos vías de concentración: 1) la acumulación desigual, cuando unas empresas crecen más rápidamente que otras, gracias a la reinversión o ampliación de su capital; o 2) por absorción o compra de unas entidades por otras, o la fusión de varias. La concentración que ha producido a lo largo del período ha seguido principalmente la segunda vía.

Las vicisitudes que ha sufrido la banca pública se relacionan con este proceso. A raíz de la crisis bancaria de los ochenta y de que el Estado se hiciera cargo de unos bancos privados quebrados en esa ocasión (en particular el Banco de Colombia), esta banca pública llegó a representar el 66% de todos los activos bancarios, y el grado de concentración del sector bancario alcanzó el más alto nivel en toda su historia. Pero la privatización de la banca pública, lo mismo que esquemas de regulación no represivos, eran consustanciales a la filosofía liberal de la apertura. De suerte que hoy es el día en que, después de la última adquisición por el Grupo Bolívar de Bancafé, tan sólo queda un banco público, o sea, el Banco Agrario, remanente de la desaparecida Caja Agraria. La privatización se llevó a cabo mediante adquisición y absorción de las entidades públicas por las privadas, nacionales o extranjeras, alimentando así el proceso de concentración del sistema financiero y en particular del bancario.

Pero el proceso de concentración se hizo también por fusión de bancos privados y absorción de unos bancos privados por otros, de capital nacional o extranjero. Esta concentración conoció dos grandes momentos, con motivaciones cambiantes, entre 1995 y 1999, período que cubre el final de las etapas de prosperidad y el principio de la crisis, y desde la salida de la crisis hasta la fecha. Este proceso se mide con las siguientes cifras (S. Clavijo y otros, 2006): a principios de los ochenta, el conjunto del sector financiero contaba con más de 300 entidades; en 1995, había 201

instituciones financieras, de las cuales 32 eran bancos comerciales; en 2006, se tienen en total 77 instituciones financieras que incluyen diecisiete bancos comerciales. Estos datos proporcionan una corroboración interesante. Permiten calcular que, entre 1995 y 2006, el número de entidades bancarias ha disminuido en un 47%, mientras que el de las demás entidades financieras se ha reducido en un 64%. Esto muestra que los bancos comerciales, en búsqueda, entre otros objetivos, de la universalidad se engordan parcialmente, tragándose instituciones especializadas, y soporta la tesis de que el eje dinámico del proceso de transformación del sector financiero, son los bancos comerciales.

Por otra parte, el grado de concentración alcanzado en la actualidad, medido con los coeficientes habitualmente utilizados, se considera conforme a los estándares internacionales, y compatible con un buen funcionamiento de la libre competencia. En el próximo capítulo sobre el actor sindical, en la parte en que se discute la división y dispersión sindical, y se aplica el coeficiente más común para medir la concentración, se vuelve sobre este tema, en una perspectiva comparativa. Las concentraciones por adquisición o fusión fueron ocasiones privilegiadas para la materialización de nuevas teorías gerenciales, recortes de personal, el debilitamiento de los sindicatos, y la introducción de nuevos principios y esquemas de organización del trabajo y gestión de la fuerza laboral.

Incorporación tecnológica

Las tecnologías propias de los sectores financieros, esencialmente informáticas, han sido incorporadas a un ritmo dramático, pero con dos grandes tiempos, alcanzando niveles cercanos a los internacionales, aunque se invoca la necesidad de nuevos avances.

1. En la década de los ochenta, empezaron a verse los primeros cambios. Pero los dos momentos en que el proceso se intensificó fueron los años de prosperidad de los noventa, y el período reciente, después de la salida de la crisis y ante la inminencia del TLC. Los pinitos de los ochenta se hicieron visibles y se simbolizaron en los computadores y los terminales que surgieron en todos los puestos de trabajo, y se articularon con los primeros sistemas *on line* en tiempo real. La etapa tecnológica siguiente se

caracterizó en la retina y los sentidos de la gente por los cajeros electrónicos, que se multiplicaron como hongos, y otros aparatos similares para consignación de cheques, pago de facturas, etc., así como por distintos sistemas de audio respuestas. El actual momento se singulariza por el uso, ya muy extenso, del internet por parte de los clientes. Pero esas tecnologías duras se han diversificado y materializado en una multiplicidad de formas y artefactos, amén de que se asientan en sustratos blandos supremamente complejos, constituidos por plataformas, sistemas y lenguajes. El conjunto de estos adelantos se subsumen en los conceptos de plataformas integradas, *data warehouse* (almacenes centralizados de datos), kioskos de aparatos, banca u oficinas virtuales, *homebanking* o transacciones desde la casa y banca móvil (operaciones por celulares, PDA, agendas electrónicas, etc.), que es un canal llamado a un gran desarrollo en los próximos años.

Las inversiones actuales en tecnología son muy altas (250.000 millones de pesos en 2004, o sea, un 8% de las utilidades), pero normal según los expertos, puesto que en general lo que debe siempre invertir la banca es un 10% de sus ganancias (*Business Technology*, N° 54, 2005). Un retraso en el desarrollo de la infraestructura tecnológica del sector, en razón de la pausa en la inversión durante la crisis, sería una de las principales causas de la última reactivación acelerada de la inversión tecnológica. De cualquier manera, en Colombia, como en todas partes, es el sector financiero el que, entre todos los sectores, invierte más en tecnología.

La importancia de la tecnificación de los servicios financieros se lee también en estas cifras: en 2004, se realizaron 750 millones de operaciones electrónicas, de las cuales un 57% se hicieron por cajeros electrónicos, un 15% por datafonos, un 22% por internet, y el 6% restante por los demás medios (*Business Technology*, N° 54, 2005). Y estos otros datos, facilitados por un entrevistado de Bancolombia, precisan la amplitud del fenómeno: Bancolombia, en vísperas de la fusión, procesaba veinte millones de operaciones mensuales, de las cuales quince (75%) eran por medios electrónicos y cinco (25%), en sucursales y oficinas con intervención de empleados; en los años ochenta, las proporciones de estas dos formas de efectuar transacciones eran prácticamente inversas:

un 30% por medios electrónicos, y un 70% con contactos personales.

2. Miremos la forma como los empleados experimentan estos cambios tecnológicos. Actualmente, el entorno inmediato del trabajador, de acuerdo a nuestra encuesta, está constituido casi siempre por todos estos artefactos: computadoras, impresoras, lectoras de tarjetas, lectoras de barras, intranet, internet, impresoras de cheques, lámparas para detectar billetes falsos, lectoras de huellas dactilares. Para apreciar el camino recorrido, confrontemos este ambiente de trabajo con el que evocó, sin nostalgia, un sindicalista veterano en una entrevista:

Quando yo entré [al Banco de Bogotá], hace unos treinta años, inclusive se llevaba un planilla para registrar las funciones. Las calculadoras eran con una manivela, y las sumadoras eran unos aparatos así de grandotes con cien teclas en donde vos ubicabas las cifras. Lo hacías así y registrabas las sumas. Esto era el libro mayor de hojas amarillas. Entonces, había una persona que se sentaba a hacer registros diarios en este libro mayor, con sus hojitas grandotas...

La modernización tecnológica es, también para los trabajadores, un cambio periódico de su quehacer laboral habitual que los obliga a recibir una capacitación para manejar nuevos softwares y aparatos. Estas irrupciones quizá los liberan de algunas actividades manuales aburridoras y les permiten ganar tiempo en la ejecución de algunas funciones, pero dan lugar a que se les asignen nuevas tareas y patrones de trabajo que pueden implicar intensificación del trabajo y mayores cargas mentales. Todo esto se ilustra —y puede discutirse a partir de ellas— en unas estadísticas derivadas de nuestra encuesta. El último cambio tecnológico importante que han experimentado los encuestados, se remonta, en promedio, a sólo un año y nueve meses, con diferencias notables entre los trabajadores de los distintos grupos (AVAL, dos años y seis meses; Bancolombia, un año y seis meses; Banco de Santander, un año y un mes; BBVA, nueve meses), y los tipos de tecnología introducidos en esa ocasión fueron esencialmente un mero software o plataforma tecnológicas (para un 44% de los trabajadores) y aparatos juntos con sus softwares originales (para

un 38% de ellos). Para alrededor de un 80% de los trabajadores, ha habido capacitación, nuevas tareas u operaciones, y aumento de su productividad; y en la mitad de los casos, supresión de operaciones manuales.

Los esfuerzos de adaptación, incluyendo los de la capacitación, y el nuevo discurrir de la actividad laboral determinan, hacia la tecnología, actitudes ambivalentes en los trabajadores, las cuales varían según la edad, sin duda. En la medida en que suprimen ciertas actividades y la informática se hace una tecnología universal socialmente prestigiosa, su percepción es positiva; pero cuando su incorporación al trabajo trae reorganización y nuevas cargas, y coincide con recortes de personal, se produce aversión hacia ella o, como bien se conoce en la historia del movimiento obrero, una actitud ludita o tecnoclasta. Pero hay un caso en que parece haber unanimidad de toda una categoría de empleados para celebrar el advenimiento de la tecnología; es la de los cajeros en relación con el cuadro de caja, que era una tarea diaria, dispendiosa y la más fastidiosa de todas, ejecutada manualmente y con la ayuda de aquellas calculadoras de manivela, y que todos los cajeros realizaban antaño al final del día y después de cerrar su taquilla. Una cajera nos testimonió el hecho en estos términos:

Han cambiado todas las tareas operativas. Antes había muchas funciones manuales. Por ejemplo, el canje, los cheques: se recibía una consignación con diez cheques, entonces se sumaba un cerro de cheques; tenía uno que cuadrar el canje, debía cuadrar el efectivo. Luego, documento tras documento, el cuadro se hacía muy largo [...] La agilización del cuadro es muy buena; es una de las cosas positivas, porque el cuadro se hace ahora muy rápido. Mientras no se tenga equivocaciones en la digitación, se puede hacer en los últimos minutos de la jornada, y después de atender al público.

Una de las preguntas que debemos hacernos es cómo, inmersos en estas incesantes transformaciones y tecnologías más complejas, y sujetos a todo tipo de incertidumbres, los trabajadores pueden conservar el norte en su vida laboral; es decir, cómo pueden ir reconstruyendo su identidad y el sentido de su vida

laborales. Se puede pensar que su capacidad de interpretar su experiencia y mundo laborales, de producir representaciones y sentidos para su propia orientación, o como algunos dicen, su competencia narrativa, ha de estar puesta a una dura prueba.

3. Como queda aludido, la tecnología produce cambios en el trabajo y su organización, permitiendo incluso, por la automatización de ciertos servicios, la supresión de la relación directa, cara a cara, entre trabajador y cliente, que se consideraba característica del sector terciario. En cierta forma, se intenta importar esta tecnología junto con esquemas organizativos y prácticas optimizantes, validados en otras partes. Pero en realidad es el factor que ha permitido todas las transformaciones del sector. Se afirma que la tecnología también permite o facilita su concentración, al tiempo que lo hace con su ramificación en una multiplicidad de canales y segmentos, y la adquisición, por parte de las entidades, de una imagen de modernidad, factor sensible en la competencia. Así mismo se dice que facilita una atención flexible y rápida de los clientes, y la gestión de las estrategias de cliente integral y de su fidelización, la satisfacción de las nuevas regulaciones internacionales en materia de evaluación de riesgos, transparencia y control de lavado de activos (Basilea II, Leyes Sarbanes, y USAPatriot Act), y, *the last but not the least*, la reducción de costos y aumentos de la productividad. Todos estos efectos de las tecnologías, duras y blandas, se constituyen como motivaciones de la inversión en tecnología, pero la más poderosa es sin duda la de los costos y la productividad. Para entender la fuerza de esta motivación, bastan unos pocos datos: la banca virtual reduce en un 30% o un 40% los costos operativos; y una operación por taquilla vale el doble que por teléfono, y casi ocho veces más que por internet.

Es interesante resaltar la relación dialéctica entre tecnología y organización. Sin duda, es gracias a la evolución de las tecnologías que el sector financiero y la banca han podido transformarse en los últimos dos decenios, y en particular, moldear sus formas y estrategias a las nuevas condiciones de la competencia y exigencias de los usuarios. Pero a su vez, ahora, las grandes multinacionales, productoras de las tecnologías bancarias, se esfuerzan por ofrecer nuevos productos que se ajusten a estos cambios

y los consoliden. Su oferta apunta a: 1) “arquitecturas” generales, o *core systems* abiertos que permiten el enlace con las tecnologías de internet y la integración de viejos y futuros sistemas, y darles respuestas flexibles y rápidas a las variaciones de la demanda; 2) a la creación de grandes centros de datos para recopilar información de distintos sistemas para cumplir con los requisitos regulatorios, y la gestión de desempeño del personal y la gestión de las relaciones con los clientes; y 3) a tecnologías que hagan rentables y viables las estrategias en los mercados relacionados con la base de la pirámide (*Dinero*, 2005, y *Business Technology*, 2005).

Eficiencia y estrategias actuales de expansión

La eficiencia en costos y, en particular los laborales, y la eficiencia de escala y alcance, han sido las estrategias generales utilizadas por los bancos, junto con el mantenimiento de altos precios de sus servicios, para preservar la rentabilidad de su negocio. Pero, para lo sucesivo, intentan agregarles una estrategia de bancarización de nuevos sectores de la población.

1. La rentabilidad del sistema financiero colombiano, en tiempos normales, ha sido muy superior a la del promedio mundial. Incluso, el año pasado las tasas de ganancia, (medidas como relación de las utilidades con todos los activos y con los propios) llegaron a niveles por encima de los mejores de la década pasada. Las ganancias acumuladas desde el fin de la crisis excedían, hace un año, en un billón de pesos al cúmulo de pérdidas de los cuatro años de crisis (1998 a 2002). Y estos resultados se obtuvieron en los períodos de crecimiento, gracias a un aumento de los ingresos, combinado con un incremento notable de la eficiencia en los gastos, por lo menos en el sector propiamente bancario (Informe ANIF, 2006). Para la banca, esta eficiencia se logró, sin duda y en mayor medida, por la reducción del personal, en una proporción de la mitad, como se analizará más adelante. A este propósito, interesa saber que los bancos miden la eficiencia de los costos mediante un indicador que es la relación entre el gasto administrativo y los resultados operativos, y ese gasto lo constituye, casi en un 50%, los gastos de personal y los indirectos. De tal manera que la reducción y flexibilización del costo laboral está directamente en la mira de

estas políticas de eficiencia, y entre sus objetivos más prioritarios.

2. En el mercado local, el sistema financiero quiere crecer elevando el nivel de bancarización, es decir, la proporción de la población mayor de edad que acude con regularidad a uno u otro de sus servicios. Con este fin, la banca colombiana, al igual que la latinoamericana, está explorando nuevos negocios y mercados y pensando en nuevos esquemas organizativos. Quiere participar más en las remesas de los migrantes y en los micro-créditos y demás servicios financieros para la base de la pirámide, o sea los estratos inferiores de la población, entrando así, y en esto también, en una onda mundial. El caso es que en la agenda de trabajo de Asobancaria, la promoción de la bancarización en los sectores de bajos ingresos a través de una organización de corresponsales no bancarios está en un primerísimo lugar:

La autorización de los corresponsales no bancarios (Decreto 2233, de 7 de julio de 2006) es, sin lugar a dudas, la primera de una serie de acciones encaminadas a crear un marco institucional propicio para la bancarización en nuestro país (directora de Asobancaria en la Convención Bancaria de Cartagena, junio de 2006).

La experiencia del Brasil en la materia, que se remonta a los setenta, es tenida por paradigmática y ha sido divulgada por Asobancaria. Este sistema bancariza en ese país a más de diez millones de personas, cifra superior al total actual de bancarizados colombianos (8,2 millones en 2006). La bancarización en Colombia no es sino de un 31%, y un 30% de los municipios no tienen ninguna presencia de la banca. Los corresponsales no bancarios son luego una estrategia para hacer llegar los tentáculos de la organización bancaria a estos municipios y a los sectores populares de las ciudades. También se considera como un nuevo canal bancario, donde el corresponsal puede ser una droguería, una tienda, un puesto de lotería, o cualquier negocio con una clientela habitual. En cada punto de atención se necesita una tecnología sencilla, tal como datafono, computadores de uso específico, lectora de tarjeta y aparatos de validación de datos de identidad y captura y transmisión de información. Y las opera-

ciones que la gente puede realizar en dichos puntos de atención son consignaciones en cuentas corrientes o de ahorro, retiros de estas cuentas, pagos a terceros, abonos a créditos, consultas de saldos, etc.

Bancolombia ya inauguró, hace unos días, su primer correspondiente no bancario o como lo llaman, “punto de atención cercano” (en Brasil ya hay 90.000), y promociona en su portal este nuevo canal y segmento de servicios. Sin embargo, otros grandes bancos parecen darle todavía prioridad a la bancarización extensiva tradicional en los estratos sociales medios y altos, o incluso limitarse a una bancarización intensiva, intentando llevar a su clientela habitual a un consumo de nuevos productos. Sin duda, hay bancos que están creando en estos momentos nuevas oficinas de tipo tradicional y el funcionamiento de los sistemas de correspondientes no bancarios supondrá la creación de algunos empleos especializados, pero el desarrollo de estos sistemas para bancarizar la “base de la pirámide”, hará que el crecimiento del empleo en el sector financiero corresponda ante todo a un empleo no tradicional, deslaboralizado, e incluso de tiempo requerido.

La transformación del mercado trabajo

Todo lo anterior tenía que producir cambios en el empleo, la estructura y dinámica del mercado de trabajo, y en la misma naturaleza y organización del trabajo, sin olvidar los modos de gestión de la fuerza de trabajo.

El empleo

El hecho más llamativo de la evolución del empleo, en el campo y período que nos ocupa, son dos fuertes tendencias de sentido opuesto: el crecimiento rápido del conjunto del empleo financiero y el derrumbe del empleo propiamente bancario (cuadro 1). Respecto al empleo total del sector financiero, los datos encontrados no son exactamente coincidentes, aunque en todos los textos de los autores consultados, éstos son tomados del DANE. El caso es que el menor crecimiento reconocido para todo el período es del 100% y el mayor, del 150%. Ninguno de los portales y textos revisados ofrece datos globales del empleo en el sector bancario. Los dos que, consideramos, han sido facilitados por un entevisto-

tado y son corroborados por algunas estimaciones que se pueden hacer a partir de datos parciales. Muestran una reducción a la mitad del empleo de este subsector.

El crecimiento del empleo financiero se explica por la aparición, a raíz de la Ley 100, de las administradoras de fondos de pensiones, así como de las oficinas cambiarias y una gran variedad de entidades relacionadas con las actividades de las bolsas de valores. Por su parte, la caída del empleo bancario de 120.000 a 60.000 empleados en el espacio de quince años, en una rama que ha concentrado y aumentado su participación en el PIB, es la consecuencia de las políticas de modernización, eficiencia y productividad. Éstas se han operacionalizado en múltiples formas (las reestructuraciones y reorganizaciones basadas en las nuevas tecnologías, la cesión y sub-contratación de servicios a un llamado nuevo sector financiero, la supresión de sucursales en el momento de la crisis no compensada por recientes creaciones de este tipo de dependencias por parte de algunos grandes bancos, etc.), y se han hecho especialmente notorios en sus resultados sobre el empleo, con ocasión de las fusiones y adquisiciones.

Cuadro 1. Empleo financiero y bancario en fechas hito (en miles)

Ámbito	1991	1998	2002	2004	2005
Sector financiero	357	514		888	983
	(395)				(750)
Sector bancario	120				60

Notas: 1) Los datos del sector financiero son tomados de ANIF y Mayorga (2005), salvo el de 1991 que es una estimación nuestra a partir del conocimiento de un crecimiento promedio anual del 6,2% en los siete primeros años de la década pasada (Bertreo, 1998). 2) Los datos entre paréntesis son de ENS (2005). 3) Los datos bancarios son los únicos conseguidos, y fueron facilitados por un entrevistado.

A propósito de este último punto, he aquí unas ilustraciones: en cuatro fusiones realizadas en la pasada década (BIC/Bancolombia; Bancafé/Concasa; Las Villas/Granahorrar; y Corpavi/UPAC/Colpatria), al año se tenía perdido un 11% del total de las nóminas fusionadas (ANIF, 2006). En un artículo del diario *La República* (agosto, 2004), se hacía un balance de los recortes de

personal desde principios de los noventa, que sumaba 50.000 empleados despedidos para un total de dieciséis fusiones/adquisiciones, cifra ésta sin duda inferior a la realidad, si se tiene en cuenta que aquel informe de la ANIF censa 56 operaciones de este tipo sólo entre 1990 y 2000. Un caso extremo y caótico de este desmonte de efectivos a raíz de reestructuraciones, es el del Banco de Santander, que narramos con las palabras de un dirigente sindical entrevistado:

Quando llegan los españoles y compran el Banco de Bogotá en 1997, este banco tenía 4.300 trabajadores. Hoy, unos siete u ocho años después, el Banco Santander no tiene trabajador alguno vinculado a término indefinido. Si se les hubiera entregado a unos empresarios este banco con la orden de que lo acabaran, no lo hubieran hecho mejor que estos administradores del Banco Santander en Colombia, que hoy cuenta con menos de 1.000 empleados [...]

De paso, se puede ver que a la luz de estas informaciones, y si se tiene en mente que no existen en la actualidad sino diecisiete bancos comerciales con una plantilla promedia por entidad de menos de 5.000, las dos cifras de empleo de la banca propuestas en el cuadro 1 son muy plausibles.

Las nuevas segmentaciones

Las estrategias de empleo de las entidades han cambiado, igualmente, en forma radical. Han buscado renovar su personal con trabajadores más jóvenes y con mayor educación formal (actualmente, todas exigen educación superior) —más adaptables y alineables a la cultura y los objetivos corporativos, e incluso más baratos—. Por otra parte, han venido recurriendo cada vez más al outsourcing o subcontratación con entidades o personas físicas independientes, de tal suerte que ha emergido lo que se da en llamar el nuevo sector financiero, constituido por aquel conjunto de entidades que prestan a los bancos y demás entidades financieras unos servicios que antes eran directamente asumidos por estos y estas últimas, y son a veces centrales respecto de la función bancaria o financiera. En tercer lugar, el conjunto del sector, incluyendo dicho nuevo sector financiero, ha echado mano

ampliamente de las posibilidades que ofrece la Ley 50 de 1990 en lo que se refiere a la contratación flexible. Aunque en grado variable, prácticamente todas las entidades han contratado trabajadores temporales, directa o indirectamente a través de empresas de intermediación que se han multiplicado, formando parte de aquel nuevo sector. Se encuentran, por ejemplo, en no pocos bancos, cajeros que son temporales indirectos. Según algunas estimaciones, el empleo del nuevo sector puede representar un 25% de todo el empleo del sector financiero, y el empleo temporal, directo e indirecto, otro 25% de este empleo total, aunque es menor en el sector propiamente bancario y mayor en las entidades subcontratistas. Por otra parte, el empleo o trabajo de todo el sector financiero, que los economistas llaman contingente y los sociólogos, precario, es decir el laboralizado con contratos de corta duración o tiempo parcial, y el deslaboralizado bajo todas sus formas, debe alcanzar niveles similares a los de países como el Reino Unido y Holanda (36% y 44% respectivamente).

Anteriormente, lo que llamaba la atención de los estudiosos era la diferenciación de los mercados externos y los internos de las empresas. Esta segmentación se ha atenuado, aunque no se ha eliminado. Pero, otras formas típicas de segmentación del mercado de trabajo han aparecido en el sector financiero.

El capítulo tres desarrolla este punto de las nuevas segmentaciones.

Los flujos del mercado de trabajo externo

1. De acuerdo con los datos del cuadro 1, el empleo total del sector financiero creció a lo largo del período con una tasa anual promedio entre 5% y 6%, y el de la rama bancaria disminuyó a un ritmo anual promedio alrededor de un 5%. Esto, en cuanto a la oferta de empleo consumada, marca un comportamiento persistentemente positivo a nivel global, y negativo en la esfera bancaria. En lo que concierne a la demanda de trabajo o empleo, datos parciales y algunas inferencias, permiten afirmar que ha sido siempre superior a la oferta, y ello más allá del desequilibrio general colombiano entre demanda y oferta de mano de obra. Según Tenjo Galarza (1998), en la primera parte de la década de los noventa, el promedio de la demanda de trabajo anual en el sector

financiero fue de un 19% —lo cual triplica la oferta—, frente a un promedio anual global de un 11,5%. Los cálculos que aparecen en este mismo texto, sobre las diferencias relativas de los ingresos de los trabajadores de este sector respecto al conjunto de la economía, dan pie para saber que en aquellos años, en promedio, los trabajadores bancarios ganaban el doble del conjunto de los demás trabajadores colombianos. Pero este diferencial de remuneración no explica toda la atracción ejercida en la demanda por el sector. También influían en ella el prestigio, la estabilidad y la posibilidad de carrera. De acuerdo a las entrevistas y unas estadísticas derivadas de la encuesta, todos estos factores, incluso el de la remuneración, se han deteriorado y han perdido fuerza, pero éste sigue siendo un mercado de trabajo relativamente privilegiado, de la misma manera como lo sigue siendo en los demás países.

2. Con el fin de analizar aspectos dinámicos del mercado de trabajo, recogemos unos datos y herramientas formales de dos textos de economía laboral, el de H. F. Martínez (2002) y W. Mayorga (2005). Estos datos, completados por algunos más, están organizados en el cuadro 2. Aquí igualmente confrontaremos estos datos de segunda mano con información cualitativa y estadística primaria producida por nosotros. Los referimos al año 2002, porque fue el único en que se encuentran datos de los dos autores. En los análisis de dinámica de sistemas se distinguen dos tipos de variables, las de estado o nivel, y las de flujo. Desempleo, tasa de desempleo implícito y ocupación, son del primer tipo; duración en el empleo y el desempleo, entrada y tasa de entrada al desempleo, absorción laboral y expulsión laboral, con sus distintos índices, y porcentajes de los movimientos, o rotación intrasectorial, todas ellas son variables de flujo. El concepto de tasa de desempleo implícita es el porcentaje de desempleados respecto a la ocupación o los empleados en un año determinado; y se contrapone a la tasa de desempleo a secas, que es el porcentaje de estos mismos desempleados, pero referidos a la población económicamente activa. En los análisis de flujo con estas variables de sistemas se usan varias ecuaciones. Nosotros mostramos y utilizaremos, para algunos efectos, sólo la de flujos de desempleo, que se halla en H. F. Martínez (2002). La ecuación se simboliza así:

$$D/O = S/O \times D/S$$

Donde para un estado estacionario del sistema, D/O es la tasa de desempleo implícita, o sea, la proporción del desempleo (D) respecto a la ocupación (O); S/O es la tasa de entrada en el desempleo; es decir, la proporción de trabajadores que pierden su empleo en un mes (S) en relación con los que están ocupados (O); y D/S , es la duración promedio en meses en el desempleo, el cual resulta de la división del desempleo existente por la entrada mensual en al mismo (S). La ecuación no cambia si en vez de manejar proporciones (D/O y S/O) se trabaja con porcentajes ($D/O \times 100$ y $S/O \times 100$).

Se observa que en el sector financiero los valores de las siete variables del sistema son inferiores a los que ellas tienen en los demás sectores. En cierto sentido, son luego más favorables, incluso en el caso de la absorción: este sector absorbe menos, pero también expulsa menos, y a la postre la relación entre estos dos flujos es exactamente igual en el sector financiero que en el conjunto de los demás. Por su parte, la variable género hace aparecer que, si bien en el ámbito de todos los mercados de trabajo, las mujeres son doblemente desfavorecidas, puesto que respecto a los hombres se mantienen menos tiempo en el trabajo y más en el desempleo, en el sector financiero, en ambas situaciones duran menos que los hombres.

Cabe explicar una aparente inconsistencia en relación con las tasas de entrada en el desempleo y los índices de expulsión laborales, que son conceptualmente similares pero arrojan valores muy distintos en el cuadro 2 (0,86% y 1% contra 18,4% y 21%). Estas diferencias de magnitudes se explican por las distintas formas de operacionalización: en el primer caso, se trata del porcentaje de las entradas en el desempleo (o cesantes) ocurridas en un mes, respecto a la ocupación; y en el otro, del porcentaje de los cesantes (o las entradas en el desempleo) durante el último año, calculado sobre esta misma variable ocupación. (El índice de absorción laboral se construye de manera análoga al de expulsión). Por otra parte, se puede apreciar que estos dos índices tienen valores significativamente superiores a los de la tasa de desempleo, por cuanto incluyen movimientos de trabajadores que no pasan por una situación de desempleo caracterizada.

Si se considera que el sector financiero es uno de los que ha

sufrido la mayor transformación, y que su mercado laboral se ha vuelto uno de los más flexibles, puede extrañarse el comportamiento de algunas de estas variables. Pero antes de hacer unas consideraciones al respecto, caractericemos con las mismas un mercado de trabajo típicamente flexible en su funcionamiento normal. Los mercados laborales de los países escandinavos, y en particular el danés, suelen ser vistos en la actualidad como prototipos o paradigmas en este particular. Todos sus mercados, incluyendo los laborales, se han liberalizado en el mayor grado, y sus economías conocen un gran dinamismo en estos momentos.

Así se especifican las variables de la ecuación de los flujos de desempleo, en el caso de Dinamarca en 2004, cuya economía se encontraba en una fase de crecimiento:

$$D/O (5\%) = S/O (0,625\%) \times D/S (8 \text{ meses})$$

Además, en este país existe una alta rotación externa de trabajadores que cambian de empresa sin transitar necesariamente por el desempleo (un 33%, superior a los del sector financiero colombiano, tal como se puede inferir de los índices de expulsión y absorción).

Se ve que sólo hay cierta coincidencia entre el patrón danés y el del sector financiero colombiano en S/O. Las diferencias en los demás parámetros se explican probablemente por estas causas: 1) en el año de su medición, el crecimiento del mercado de trabajo del sector financiero era inferior al promedio de los quince años bajo estudio; 2) los desvinculados del sector no encontraban empleo en el mismo sino en una baja proporción (28%), y esto en razón de la política de renovación del personal en cuanto a edad y adaptabilidad a los cambios, y 3) la flexibilización contractual concierne sólo, y a diferencia de Dinamarca, a una franja del empleo, que es la que está realmente afectada por la rotación externa en el seno de este sector y entre éste y los demás. En realidad, este mercado de trabajo, frente a los flexibles de los países escandinavos, conclusos, estabilizados y dotados de eficaces sistemas de protección, aparece como un mercado en transición que busca flexibilizarse aún más y a renovarse en su composición, sin contar sus trabajadores con una comparable protección contra el desempleo. De todos modos, los demás sectores econó-

Cuadro 2. Datos sobre flujos del mercado de trabajo (para 2002)

Variables	Sectores	
	Financiero	Otros
Tasa de desempleo implícita (desempleados/ocupados)	11,00%	13,50%
Tasa de entrada al desempleo (trabajadores empleados que entran en el desempleo en un mes/ ocupados totales)	0,86%	1,00%
Duración promedio en desempleo (en meses)	12,7	14,1
Hombres	13,2	12,8
Mujeres	12,0	15,2
Duración promedio en el empleo (en años)	6,0	6,5
Hombres	6,5	7,3
Mujeres	5,2	5,4
Índice de absorción laboral (personas que consiguen ocupación/ ocupados)	30,3%	4,2%
Índice de expulsión laboral (personas cesantes/cesantes totales)	18,4%	21,0%
Porcentaje de los salientes de un sector que el año siguiente vuelven a emplearse en el mismo	28,0%	45,5%
Ecuaciones de flujos de desempleo	$11 = 0,86 \times 12,7$	$13,5 = 0,95 \times 14,1$

Notas: 1) "Otros sectores", son todos los demás para la tasa de desocupación implícita y la tasa de entrada en el desempleo. Para las demás variables, son solamente los sectores industriales y comerciales. 2) Todos los datos han sido tomados de Martínez (2002) y Mayorga (2005), menos la tasa de entrada en el sector financiero que ha sido construida por nosotros. 3) Los valores de los dos índices son promedios de los años 2000 a 2004.

micos muestran un patrón de datos más alejado aún del danés que el sector financiero.

3. En el caso de los bancos, por lo menos, la renuencia a contratar empleados procedentes de otros bancos, se explica, según algunos de nuestros entrevistados, por el hecho de que los que se desvinculan son relativamente de mayor edad y con estudios formales menores a los requisitos actuales, y porque, entre ellos, muchos han sido afiliados a sindicatos, cuando lo que buscan ac-

tualmente esas entidades, son jóvenes adaptables e integrables a su nueva cultura y prácticas corporativas. Por lo demás, parte de los que se reenganchan en entidades bancarias, lo hacen a través de las agencias de intermediación como temporales indirectos, luego con un desmejoramiento tanto de su estabilidad como de su remuneración.

La cierta pérdida de atractivo del mercado de trabajo del sector bancario y la cierta incomodidad que experimentan actualmente sus trabajadores, se expresan en algunos datos de la encuesta. De un lado, una tercera parte de la muestra considera que la condición de empleado bancario no tiene el mismo prestigio que antes, y de otro, una quinta parte de los empleados encuestados tiene formado el propósito de buscar un trabajo por fuera del sector financiero.

Así mismo, en relación con la rotación y los flujos intersectoriales, un 37% de empleados con temor de ser desvinculados de su entidad, creen que podrían encontrar un nuevo empleo en el sector financiero, lo cual supone cierto optimismo, si consideramos el 28% de reasorbidos por el sector financiero y suponiendo que la banca reenganche en esta misma proporción. Por otra parte, el 48% de estos encuestados había trabajado en estos sectores antes de ingresar a la rama bancaria (promedio de 1,7 empleos para una duración promedia de nueve meses), y la mitad de ellos habían adquirido estas experiencias laborales anteriores en el sector comercio y servicio, con lo cual se coincide con los datos de Mayorga (2005). En cuanto a la rotación interna del sector financiero, no más que un 10% provenía de otra institución financiera y 1% había trabajado en dos o más de ellas. Este 10% es muy inferior al 28% del cuadro 2 referido a todo el sector financiero, y tendería a corroborar la impresión de que los bancos son particularmente reacios a contratar a trabajadores del sector.

Nuevos modos de organización y uso de la fuerza de trabajo

El sector financiero, en todo caso 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 ge-

rencia de calidad, producción ligera, reingeniería, y últimamente gestión de desempeño y enfoque de competencia). Todos estos movimientos que, al fin y al cabo, recogían los mismos principios generales, decantaron en una transformación del trabajo, su organización y las formas de su gestión, y de las relaciones laborales: el trabajo es distinto en su naturaleza y más variado, y necesita una mayor formación general (“ampliación de tareas” y “polifuncionalidad”); todos los empleados tienden a participar en alguna medida en la venta de productos; los trabajadores tienen más autonomía operativa pero son sometidos a controles minuciosos a posteriori (gestión del desempeño), el mercado interno se ha restringido y las posibilidades de carrera están desapareciendo; las cargas psicológicas o mentales son mayores, etc.

Más adelante se vuelve también sobre este punto.

Bibliografía

- Bertreo, E. H., (1998), "Productividad, eficiencia y competitividad en el sistema financiero", en: *Los trabajadores frente a la competitividad*, UNEB. *Business Technology*, N° 54, septiembre 2005, "Los nuevos bancos".
- Clavijo, Sergio, (2000), *Hacia la multibanca en Colombia: retos y 'retazos' financieros*. Documento preparado con ocasión de la Convención de Asobancaria, junio 8-9 del 2000, Bogotá.
- _____, y otros, (2006), "Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: Análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)", Informe final ANIF.
- Crutchfield, Jim y Stark, David (2005). *State and Market Formation*. Portal del Santa Fe Institute.
- Cutcher, Leanne Rose, (2006), *Banking on the Customer*, Universidad de Sidney.
- Dinero, (2005), "El AS de la banca".
- ENS, (2005), *Sindicatos y negociación colectiva en el sector financiero colombiano*.
- Grahl, John, (2001), *Financial Change and Employment Relations*, London Metropolitan University.
- Martínez, Hermes Fernando, (2003), *Un análisis de supervivencia*, Documento N° 236, DNP.
- Mayorga Mogollón, Wilson, (2005), *Determinantes sectoriales del desempleo*, Documento N° 293, DNP.
- Puig Farrás, Julio y otros, (1999), *Tendencias y contenidos de la negociación colectiva en Colombia, 1990-1997*. OIT, Proyecto OIT/Ministerio de Trabajo/PNUD, Col 95/003, Programa Acordado Colombia/OIT, Bogotá.
- 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*.
- Thorney, Carol y otros, (1997), "Trade Unions, Restructuring and Individualization in French and British Banking", en: *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 3, N° 1, (1997).
- Tenjo Galarza, Jaime (1999). *Estudio del sector financiero: evolución del empleo y salarios de hombres y mujeres*. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá.

Fuentes de información:

- Portales de Asobancaria, ANIF y DANE.
- Bases de datos de la ENS.
- Proyecto Colciencias/ENS sobre construcción de mercados de trabajo. Veintitrés entrevistas a dirigentes sindicales y empleados del sector bancario; encuesta con 191 empleados bancarios.

**EL ACTOR SINDICAL
EN LA TRANSFORMACIÓN
DEL SECTOR FINANCIERO**

El actor sindical en Colombia, en razón de su estructura y los escenarios de su función fundamental —la negociación colectiva— no ha sido ni es homogéneo. Existen actualmente tres centrales que intervienen en interacciones tripartitas institucionalizadas, si acaso, una vez al año, e informalmente, de vez en cuando, con el Estado o los actores gremiales. Los sindicatos y federaciones de rama son sin duda numerosas, pero en general son débiles, por no decir raquíticos en términos de afiliación, y privados de hecho de la función de negociación colectiva, la cual se realiza a nivel de empresa, por parte de los sindicatos de empresa, o las directivas en este ámbito de los sindicatos de rama. Así pues, el actor sindical se desagrega en una multiplicidad de actores, en esta función de negociación que es la que lo mantiene vivo, apenas coordinados o asesorados, en algunos casos, por sindicatos de rama o las centrales.

Frente al mismo, el actor colectivo empresarial se presenta mucho más unificado, casi monolítico, y de amplia cobertura: en el caso del sector financiero, dos gremios generales especializados en sus funciones (Asobancaria y ANIF) y dos de rama (Asofondos y el Instituto Nacional de Ahorro y Vivienda); y el Estado está inmediatamente encarnado en el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera.

Además, el sindicalismo siempre ha afiliado una minoría de trabajadores y su división organizativa se agrava con otra ideológica, mientras que la organización de las empresas reúne prácticamente al conjunto de las mismas, sin padecer unas diferencias ideológicas comparables a las del sindicalismo. De la misma manera general se puede caracterizar el sindicalismo del sector financiero.

En estas condiciones generales, las transformaciones del sector financiero y bancario (dirigidas coordinadamente por los actores estatales y gremiales), no podían dejar de hacerse con la exclusión del actor sindical, y su desmedro.

Si bien este sindicalismo se ha debilitado, según lo expresan algunos indicadores, como resultado de este proceso de transformación, no obstante, donde se ha mantenido, ha mitigado los efectos negativos de los cambios unilaterales instigados por las empresas en las condiciones y relaciones de trabajo. Además, ha acumulado una experiencia de acción en las nuevas circunstancias, y ha conservado una eficiencia y capital de confianza apreciables entre los trabajadores.

El debilitamiento del actor sindical

En este período, todo el sindicalismo colombiano se ha debilitado por las mismas causas generales. Este debilitamiento se puede observar en la disminución de la afiliación (aunque es leve a nivel nacional), en una mayor atomización de su estructura, en la disminución del número de convenciones colectivas y de su cobertura, y en la pérdida de fuerza negociadora acompañada de una actitud defensiva en la negociación colectiva. Estas manifestaciones de flaqueza son medibles por la ausencia de nuevas conquistas importantes y el alargamiento de los períodos entre las negociaciones, propiciado por los mismos sindicatos, debido al temor a que los contraplegos de las empresas, mucho más frecuentes ahora que en otras épocas, sean eventualmente tenidos en cuenta por los tribunales de arbitramento, y lleven así a la pérdida de logros anteriores.

De acuerdo con estos indicadores, el sindicalismo del sector financiero se ha debilitado, sin duda, y en algunos aspectos más que en el resto del sindicalismo, lo cual se explica, en términos

generales, por la más profunda transformación que ha conocido este sector, y algunas de sus particularidades. Pero, un análisis cuidadoso de dos de estos indicadores permite mitigar el diagnóstico.

La reducción dramática de la afiliación

1. La afiliación global del sindicalismo colombiano quizá no se haya reducido en más de un 10%, en el período que nos ocupa, estando en la actualidad en unos 800.000 trabajadores. En cambio, la afiliación en el sector financiero ha pasado, entre el comienzo y el final del período, de 54.000 a 21.000, registrando una caída relativa del 61% (ver para estas estadísticas y las siguientes el cuadro 3). De su lado, la tasa de afiliación respecto al empleo de todo el sector financiero se ha derretido, reduciéndose de un 14% a un 2,8%, hecho comprensible si se observa el sentido inverso de la evolución del empleo total y la de la afiliación sindical (más 90%, y menos 61%, respectivamente). Pero, toda vez que, como bien se sabe, el sindicalismo está implantado casi exclusivamente en los bancos y algunas empresas de seguros, es lícito referir toda la afiliación al único sector bancario, en cuyo caso obtenemos un cambio de tasa, para la banca, de 45% a 35%, lo cual es mucho menos dramático en términos relativos.

Sin embargo, las estadísticas del cuadro 3 sobre el sector estrictamente bancario, muestran que la reducción de la afiliación sindical ha sido mayor porcentualmente que la del empleo bancario (-61% vs. -50%), cuando se podría pensar en principio que debería ser igual. En el punto siguiente se le encuentran unas explicaciones a esto.

2. En los últimos quince años, las empresas de los distintos sectores han puesto siempre un filo antisindical en sus diferentes estrategias de cambio, en la medida en que las relaciones industriales se habían inscrito en una tradición de confrontación, y los sindicatos se oponían a todas las políticas que afectaran cláusulas convencionales. En el sector bancario fueron aprovechadas todas las ocasiones para menguar las fuerzas de las organizaciones sindicales: la aplicación de los nuevos regímenes de pensiones y cesantías de la Ley 50; la implementación del “esquema de filiales”; y las reducciones de plantillas a raíz de adquisiciones y

fusiones; así como cualquier otra oportunidad. Además, las políticas de sustitución de personal antiguo por uno más joven y con mayor educación formal, se volvía una buena coartada para deshacerse de los sindicalistas, puesto que éstos se encontraban en una mayor proporción entre empleados veteranos.

Lograr que los empleados abandonaran el antiguo régimen de pensión y cesantías, y mejor aún, los beneficios adicionales otorgados por las convenciones, representaba una reducción notable de costos laborales. Para lograrlo, unos bancos acudieron a la amenaza de despido, especialmente efectiva cuando se aplicaban planes de reducción de nómina, y a “tácticas de aburrimiento” o de acoso laboral. Además del garrote, utilizaban también la zanahoria, ofreciendo arreglos y propuestas de jubilación anticipada muy tentadoras.¹ Estas prácticas, que florecieron en los años siguientes a la promulgación de la Ley 50, debilitaban a las organizaciones sindicales de maneras distintas: cuando los empleados cedían a las presiones, demostraban la impotencia de los sindicatos para proteger a sus afiliados, o llevaban directamente a la desafiliación; y cuando el resultado era llevar a cabo el despido de unos afiliados, se reducían igualmente los efectivos de las organizaciones sindicales.

Entre 1993 y 1997, el sistema financiero se expandió bajo la modalidad de filiales jurídicamente independientes, originando un crecimiento del empleo. Los sindicatos a su vez, no pudieron beneficiarse de la figura de la unidad de empresa, lo que llevó a que éstos perdieron una oportunidad para crecer y desbordar más ampliamente los límites del sector bancario.

En las adquisiciones y fusiones, las empresas encontraron las mejores ocasiones para alcanzar sus objetivos antisindicales, por diversas razones: a veces, cuando existían sindicatos distintos en las entidades que se unían y la ley lo permitía, se introducía el paralelismo sindical en la nueva entidad; otras veces, y cuando se daba la anterior circunstancia, no se imponía siempre la con-

1. En entrevistas realizadas para otra investigación a mediados de la década pasada, encontramos consignada la descripción de este tipo de prácticas, en los empleados del Banco de Bogotá, cuando se encontraba en trance de ser comprado por el Banco Santander.

Cuadro 3. Evolución del empleo y la afiliación sindical

Conceptos	1990/1991	2005	Diferencia porcentual
Empleo del sector financiero	395.000(1)	750.000	+ 90%
Empleo bancario	120.000(1)	60.000	- 50%
Afiliación sindical	54.000(2)	21.000	- 61%
% afiliación vs. empleo de sector financiero	14%	2,8%	- 80%
% afiliación vs. empleo bancario	45%	35%	- 22%

Nota: Los (1) corresponden a datos de 1991, y el (2) a 1990.

vencción más favorable; otras veces, al entrar en la unión una empresa sin sindicato, la organización sindical en la nueva entidad dejaba de representar el 30% de todos los trabajadores y su convencción perdía cobertura; y siempre por la reducción significativa de plantilla² que no dejaba de producirse, los despidos afectaban más que proporcionalmente a las bases de los sindicatos.

3. Algunos investigadores se detienen y se quedan en la reducción de la afiliación en cifras absolutas y el derrumbe de la tasa de afiliación, medida con base al empleo total del sector financiero. Todo lo cual es impactante e induce al pesimismo, pero da una idea insuficientemente exacta de la realidad de este sindicalismo, y de su potencial efectivo. En efecto, cuando las fuerzas de un actor quedan tan disminuidas es preferible que estén concentradas y, con mayor razón, si esta concentración se da en un espacio determinante como lo es la banca en relación con la dinámica de todo el sector financiero.

-
2. Con base en datos del estudio de la ANIF (2006), se calcula que para cuatro fusiones de finales de la década pasada (BIC/Banco de Colombia, Banco Cafetero/Concasa, Las Villas/Ahorramás, Corpavi/UPAC/Colpatria) la reducción de personal fue de un 10,86% (de un total de 24.598 empleados se descendió a 21.917).

Cambios estructurales contradictorios

1. Tradicionalmente, se ha deplorado lo endeble que es la estructura del sindicalismo colombiano: varias centrales; multiplicidad de sindicatos de ramas y federaciones en una misma rama, entrecruzados con sindicatos gremiales; proliferación de los sindicatos de base que, desde un cambio legislativo del 2000,³ pueden existir en un número indefinido en una misma empresa. Estas características negativas para la capacidad de negociación de los trabajadores se han acentuado en el conjunto del sindicalismo colombiano. Los datos que se tienen sobre los sindicatos del sector financiero (cuadro 4) no se prestan a unas conclusiones inmediatas.

El número de sindicatos de todos los tipos se ha reducido entre las fechas extremas del período. En 1990 había 45 y en 2005, 34, es decir que se produjo una disminución de un 24%. Esta reducción es, en cierta medida, el resultado forzado de las fusiones y adquisiciones, más que el de las estrategias sindicales de unificación. Pero, se sabe que, después del 2000, se crearon muchos sindicatos de empresa con la afiliación mínima de veinticinco miembros,⁴ lo cual se manifiesta en el hecho de que hoy existen catorce de estos sindicatos de mínima expresión, contra dos en 1995. De todos modos, la reducción del 25% es un saldo de desapariciones y creaciones. En sí, este hecho puede considerarse como positivo para el sindicalismo, lo mismo el que hoy los sindicatos mayores representan una proporción más elevada de toda la afiliación (los dos primeros un 57,7% contra 44% en 1995),⁵

3. Ley 584 de 2000, pero sobre todo la sentencia de la Corte Constitucional C-567/00, permite la creación de cualquier número de sindicatos de base en una misma empresa.
4. La proliferación de estos pequeños sindicatos se explica por el deseo de protegerse, gracias al fuero sindical, contra el despido. Se dice que estas creaciones son incluso instigadas por algunos de los más grandes sindicatos del sector.
5. En 2005, los dos principales sindicatos eran de rama, la UNEB y la ACEB con un 30,2% y un 27,5% respectivamente de la afiliación total. En 1990, los dos principales eran la Asociación Colombiana de Empleados Bancarios, con un 22,39% de la afiliación total, y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minera, con un 22,17%.

aún dándose todo ello sobre un fondo de merma de la afiliación global. Pero, por el contrario, el aumento de la cantidad de sindicatos minúsculos, es negativa, en principio.

2. La división o dispersión del sindicalismo tiene pleno sentido cuando se considera no sólo el número de sindicatos, sino también, y al tiempo, la afiliación con que cuenta cada uno de ellos. Pues bien, con estas dos variables y para tener una medida sintética del proceso que sufrió la estructura del sindicalismo, se puede utilizar el índice de concentración de "Hirschman/Herfindahl" (IHH) con el que los economistas miden el grado de concentración de las industrias —y es obviamente aplicado por estos profesionales en los estudios sobre la banca—, con base al número de entidades y la proporción de los activos que cada una de ellas posee respecto al total del sector. Este índice varía entre dos valores extremos posibles: 1 y 10.000; y se obtiene sumando los cuadrados de los porcentajes de activos —en el caso de empresas—, o de afiliación —en el de sindicatos—, de cada una y todas las entidades u organizaciones.

En el cuadro 4 se observa que en el transcurso de todo el período, el IHH casi se triplicó (se multiplicó por 2,75), llegando a un valor de 3.350. Se puede afirmar entonces que la estructura propiamente dicha del sindicalismo bancario se fortaleció, y no se debilitó como lo afirman ciertos analistas obnubilados con la aparición de todos aquellos sindicatos enanos.

En el caso de la concentración de las industrias, y porque este concepto interesa desde el punto de vista del control de las tendencias monopolistas y el buen funcionamiento de la libre competencia en los mercados, se tiene por aceptable los IHH con valores inferiores a 1.200, en unos países, y a 1.800, en otros. Es visible por lo tanto, que el IHH actual del sindicalismo bancario está muy por encima de estos estándares, sin que nadie, en ninguna parte, lo pudiera considerar como demasiado alto o peligroso. Pero caben aquí unas consideraciones más generales. Por lo regular, en las sociedades contemporáneas, incluso en las que más predominan las ideologías económicas liberales, se acepta la necesidad de corregir las grandes asimetrías. Una de ellas es la que existe entre los productores concentrados, de un lado, y los consumidores, de otro; de allí, la preocupación por los altos

IHH, las legislaciones antimonopolio y el fomento y valoración social de las asociaciones de consumidores. Otra gran asimetría es la que se establece entre las empresas capitalistas y el obrero individual, necesitado, este último, de un trabajo para sobrevivir y forzado a negociar solo las condiciones de un contrato de trabajo; de allí surgen las legislaciones laborales y el derecho de asociación de los trabajadores, además de la consideración de la unidad sindical como un valor, en el movimiento sindical y más allá de él.

Cuadro 4. Evolución de la división/dispersión del sindicalismo

Conceptos	1990	2005	Diferencia porcentual
Número de sindicatos	45	34	-24%
Índice Hirschman/Herfindahl (IHH)	1.205	3.350	+178%
Media	1.200	613	-50%
Mediana	334	126	-62%
Afiliación por debajo de la cual hay un 25% de los sindicatos	87	25	-60%
Entre ellos	2=25	14=25	
Afiliación por encima de la cual hay un 25% de los sindicatos	870	730	
Porcentaje de afiliación total de los dos primeros	44%	58%	+31%
Porcentaje de afiliación de los cinco primeros	65%	81%	+16%

Nota: El IHH del sector bancario fue: 1975 = 1.050; 1986 = 4.500; 1996 = 750; 2005 = 1.100. En 2005, éste era de unos 600 en la Unión Europea.

Por lo tanto, si bien puede ser interesante el uso del IHH para medir y analizar el concepto de “dispersión/concentración” del sindicalismo, no es lícito pensar para el mismo en valores límites. Tampoco lo es comparar dentro de un mismo sector y para exigir un equiparación, los IHH de las empresas con los de los sindicatos. De paso, señalamos que el IHH del sector bancario en Colombia ha evolucionado, al compás de los avatares del sector, adquiriendo los siguientes valores: 1.050 en 1975; 4.600 en 1985,

cuando el sector público creció repentina y transitoriamente; 750 en 1996; y 1.100 en 2005.

Las prioridades

La aparición de pequeños sindicatos en las empresas crean sin duda dificultades a la hora de preparar la negociación de convenciones, cuando se requiere juntar sindicatos en una comisión para lograr la representación mínima que exige la legislación, es decir un 30% de todos los trabajadores, y así hacer posible la extensión de la convención a todo el personal y evitar la imposición de pactos colectivos al personal no sindicalizado. Los principales inconvenientes surgen en la elaboración del pliego, o en lo que llaman la negociación interna, que siempre es compleja, y lo puede ser más que la misma negociación externa con los representantes de la empresa. Hay una ley sociológica, reconocida incluso en algunos textos de la OIT, según la cual ningún acuerdo es posible entre partes con fuerzas negociadores demasiado desiguales, y que permite comprender el comportamiento de los pequeños sindicatos en la elaboración del pliego de peticiones. Éstos están demasiado preocupados por hacer valer las reivindicaciones, necesariamente muy particulares, de sus minúsculas bases, que garanticen su supervivencia, y demasiado prevenidos contra el desconocimiento de las mismas por parte de los sindicatos más fuertes.⁶ No obstante, éstas son situaciones relativamente manejables y no demasiado frecuentes con un tipo de patrón estructural del sindicalismo como el del sector bancario.

Pero aún así, y sin perjuicio de las correcciones que se hicieron a ciertos análisis de la afiliación, el principal reto del sindicalismo del sector financiero para convertirse en un gran actor del

6. A este respecto, un alto dirigente de la UNEB nos dijo: "Hay convenciones en las cuales, por el paralelismo sindical, por la Ley 584 de 2000, que permite la existencia del número de sindicatos que sea, conformar una mesa negociadora a nombre de los sindicatos se volvió un lío verraco [...] en un mesa de negociación que me tocó asesorar en Bogotá en el año 2001, eran cuatro sindicatos, cada uno buscando cosas para sí [...] y en el Banco de Santander hay como nueve sindicatos con sus hijitos."

mercado de trabajo e incidir efectivamente en su construcción, es multiplicar su actual reducida base. Una unidad sindical incluso total, dentro de un esquema de sindicato de rama o cualquier otro, con la misma tasa de afiliación no aumentaría significativamente su fuerza de negociación o, en general, de interacción con los actores gremiales y estatales, ni podría imponer una negociación de rama, sin la cual por lo demás no se podría sostener una organización unitaria en este ámbito. Pero también es cierto que sin la unidad, la capacidad y fuerza de este actor no llegarían nunca a su óptimo. Lo que se quiere decir, es que una estrategia de unidad y organización por rama debe estar amarrada a una de ampliación y renovación de las bases, y que si bien ellas se refuerzan mutuamente, la que parece ser decisiva es la de afiliación o representatividad.

Los logros y cartas del actor sindical

Hacia mediados de los ochenta, coincidiendo esto con el inicio del proceso de cambio en las filosofías gerenciales y la organización del trabajo, los sectores empresariales decidieron tomar la iniciativa en las relaciones industriales,⁷ y los sindicatos se pusieron a la defensiva. Ya no se dieron nuevas grandes conquistas convencionales, y los períodos inter-negociación se alargaron, por miedo a que, por la evolución de su jurisprudencia, los tribunales de arbitramento fallaran con base en los contraplegos patronales. Y este nuevo comportamiento de estos tribunales fue el principal factor de mengua de la fuerza negociadora de los sindicatos, puesto que la amenaza de paro perdía credibilidad. El sector financiero sufrió este viraje. Sin embargo, su sindicalismo puede valerse de ciertos logros. Este sindicalismo, por lo menos a través de su principal sindicato, ha tenido una presencia y acción en los escenarios nacionales en los que se han venido gestando las transformaciones institucionales, aunque sin incidencia importante en las mismas. Por otra parte, en los centros de trabajo donde está implantado, ha procurado defender las conquistas la-

7. Ver L. M. Sierra, "Reflexiones sobre tácticas de negociación", *Cultura & Trabajo*, N° 18, Medellín, Escuela Nacional Sindical, abril, 1990. En relación a este punto de cambio de actitud de las empresas, este autor se apoya en un texto de aquella época de la ACRIPI.

borales de los trabajadores y protegerlos contra los efectos más nocivos de las innovaciones impulsadas unilateralmente por las empresas. Pero, el hecho legitimador más contundente, y su mejor carta para el futuro, los constituye el claro impacto de los sindicatos vía la negociación de convenios, en la remuneración y condiciones materiales de los trabajadores. Por eso, es en la documentación de este punto en que nos detendremos más.

Intervención en los escenarios nacionales

1. La reforma de la legislación laboral (Ley 50 de 1990 y Ley 789 de 2002 sobre horarios de trabajo) revestía obviamente un carácter general, pero son ellas las que han facilitado en el sector financiero, como en los demás, la transfiguración del mercado de trabajo. Fueron las centrales las que dirigieron el movimiento en contra de estas reformas, y con un resultado destacable que vale la pena referir aquí, en el caso de la Ley 50. A comienzos de la década de los noventa, los sindicatos manifestaron su oposición al conjunto de las reformas ligadas a la apertura, pero muy especialmente a las posibles consecuencias de la liberalización del comercio sobre el empleo. Pero, sólo se movilizaron realmente contra la Ley 50 y la reestructuración del Estado. La CUT organizó una protesta nacional mientras se tramitaba el correspondiente proyecto en el Congreso. Las distintas centrales consiguieron forzar una negociación con el gobierno que les permitió obtener un mejoramiento del proyecto, pero únicamente en los puntos relacionados con el derecho de asociación.

2. La UNEB hizo lobby en el Congreso contra el proyecto de ley que se plasmó en la Ley 795 de 2003, sobre ajustes de algunas normas del Estatuto Orgánico del sistema financiero. Consistió en hacerles llegar a todos los representantes y senadores una serie de consideraciones al proyecto, las cuales encontraron obviamente la mayor acogida entre los miembros del Polo Democrático. El texto final incorporó dos de los puntos propuestos por la UNEB: uno, relacionado con garantías para que puedan pagarse las indemnizaciones a los trabajadores en los casos de liquidación de empresa; y otro, con la figura de “Defensor del cliente”. Este sindicato, que cuenta en su dirección nacional con una “Secretaría de Asuntos Económicos y Financieros” con la mi-

sión de hacerle un seguimiento a los procesos del sector financiero, realizar estudios y gestionar un programa de publicaciones, ha orquestado algunas campañas ante la opinión pública, a favor de los trabajadores, pero también de los usuarios de los servicios bancarios, como por ejemplo sobre las tasas de interés de las tarjetas de crédito. En estos momentos, se está preparando para intervenir en la tramitación de la nueva reforma al sistema financiero que está impulsando el Ministerio de Hacienda. Por lo demás, formula sus críticas y elabora sus propuestas a partir de un modelo de sistema financiero y políticas financieras contrapuesto al oficial, y al servicio de metas sociales.

3. En cierta ocasión, la UNEB buscó conversaciones con Aso-bancaria con miras a un acuerdo sobre unificación de convenciones colectivas, o sea a la postre sobre una negociación de rama. Las conversaciones se dieron pero con un gremio esquivo y refractario a la propuesta. El monte parió un ratón: todo terminó en un foro conjunto, “un foro de buena voluntad”, según los términos del sindicalista que nos narró el episodio.

4. A pesar de que estas intervenciones sean episódicas, de reducido alcance y sin institucionalizarse en el ámbito nacional y sectorial, no se encuentran en Colombia acciones comparables sino en otros pocos sectores, quizá el de la educación básica y media y en el del petróleo.

El impacto de los sindicatos en las remuneraciones

1. Las convenciones colectivas son el resultado de una negociación entre uno o varios sindicatos y una empresa, mientras que los pactos colectivos son el producto, en teoría, de una negociación directa entre una empresa y cualquier grupo de trabajadores sin la intermediación sindical. De hecho, este último tipo de contrato colectivo, la gran mayoría de las veces, es un contrato de adhesión, elaborado por la empresa y simplemente firmado por trabajadores.

¿Quiénes se benefician de las convenciones colectivas? Por ley, en cualquier caso, los afiliados al sindicato o sindicatos que la negocian, y cuando éste o éstos representan más de un 30% de los trabajadores de la empresa, quedan cubiertos todos los trabajadores de la misma. Ahora bien, en las situaciones de una afiliación inferior a aquel porcentaje, puede negociarse legalmen-

te entre las empresas y cualquier grupo de trabajadores, un pacto colectivo. En realidad, son las empresas las que, con el fin de contener la expansión interna de los sindicatos, suelen instigar pactos colectivos con cláusulas económicas iguales, y a veces superiores, a las convencionales. Incluso, sin recurrir a estos pactos, las empresas pueden ofrecer, en estas mismas situaciones, remuneraciones “de disuasión” a los trabajadores no sindicalizados. El hecho es que en las empresas con sindicatos, son todos los trabajadores los que directa o indirectamente se benefician económicamente de la presencia sindical. Pero es más, incluso cuando no tienen ningún sindicato, las entidades pueden fijar en cierta medida sus niveles de remuneración con referencia a los más elevadas de las empresas con sindicatos, procurando que no sean demasiado distantes. Cabe también precisar que normalmente los directivos y altos ejecutivos de los bancos no están cubiertos por las convenciones, pero que pueden también beneficiarse indirectamente de ellas, en la medida en que las empresas quieran mantener unas determinadas diferencias remunerativas entre la cúspide y la base de la pirámide de su personal.

Se hizo una medición de esta diferencia de remuneración a partir de la contabilidad de las entidades bancarias disponible en el portal de la Superfinanciera (cuadro 5), y de reconocimiento o percepción de la misma por parte de los trabajadores, mediante unas preguntas de la encuesta realizada a 191 empleados bancarios.

2. Los gastos de personal de todo el sector financiero, en 2004 representaban (estos son datos del portal de la ANIF) un 32,9% de todos los gastos, y los costos indirectos, un 44,5%. El restante 12,6% correspondía a amortizaciones y depreciaciones, gastos en provisión, resultados no operacionales, e impuestos. Las cuentas de gastos de personal se desglosaban en veintidós rubros,⁸ cuyos valores variaban naturalmente según los bancos, y en los que se

8. Estos rubros son: salarios integrales, sueldos, horas extras, auxilio de transporte, subsidio alimentario, cesantías, interés sobre cesantías, primas legales, primas extralegales, vacaciones, primas de vacaciones, primas de antigüedad, pensiones y jubilaciones, otras prestaciones sociales, bonificaciones, indemnizaciones, viáticos, aportes a la seguridad social, aportes a cajas de compensación/ICP/SENA, aporte a cajas de compensación/ICBF/SENA integral, otros aportes, auxilio personal.

reflejan muchos aspectos interesantes de las políticas ocupacionales y de gestión del personal.

Hay que tener presente que estos gastos se refieren a todo el personal de las entidades, incluyendo los altos ejecutivos, y no discriminan los gastos de los empleados del nivel operativo, los cuales representan, sin embargo, el grueso del gasto del personal total, en razón de que este colectivo es comparativamente y con creces, el más numeroso. Así mismo, es de anotar que estos gastos, como se puede colegir de los nombres de los distintos rubros que los integran, no corresponden en su totalidad a dineros que los empleados reciben directamente. Todo esto es para advertir que, como soportes de la hipótesis del impacto de los sindicatos en las remuneraciones, los promedios y la diferencia entre ellos mostrados por el cuadro 5, deben examinarse con cuidado en sus valores absolutos, y que son realmente incuestionables en términos comparativos.

Cuadro 5. Gastos de personal por unidad, según presencia o no de sindicatos

Tipo de situación	Valores
Cuatro bancos con sindicatos (Bogotá, Popular, Colombia, BBVA)	
Nº empleados promedio	4.093
Gastos de personal/unidad	\$4.080.000
Cinco bancos sin sindicatos (Colmena, Caja Social, Davivienda, Superior, Granahorrar)	
Nº empleados promedio	2.695
Gasto de personal/unidad	\$2.000.000

Pues bien, se ve que en cuatro bancos que tienen sindicatos (Banco de Bogotá, Banco Popular, Bancolombia, BBVA) el gasto promedio por empleado es el doble del de cinco bancos sin sindicatos (Colmena, Banco Caja Social, Davivienda, Banco Superior, Granahorrar), por lo que quedaría establecido aquel efecto benéfico, y aparentemente de una gran amplitud, atribuible a los sindicatos. Pero, en este punto caben nuevas consideraciones. Parte de esta diferencia la pueden explicar otros factores, como por ejemplo el tamaño y el nivel de productividad de cada entidad. Desde este punto de vista, el impacto de los sindicatos podría

establecerse con más exactitud, utilizando el método estadístico del análisis de regresiones múltiples, lo que representaría de por sí otra investigación.

La percepción o reconocimiento de este impacto por parte de los trabajadores, el cual se analiza a continuación, constituye otra corroboración de su existencia efectiva.

3. El formulario de la encuesta que se realizó en el marco de la investigación Colciencias/ENS, (191 casos), contenía dos preguntas sobre la percepción de la importancia de los sindicatos: una precisamente sobre su impacto en las remuneraciones, y otra, sobre su importancia ahora y en adelante, dado el contexto y las tendencias actuales del sector financiero. Se examinan estas dos percepciones en los subgrupos que resultan de la utilización de estas cuatro variables: sindicalización o afiliación a un sindicato, sexo, cobertura por una convención colectiva, y edad, medida esta última con dos categorías (menores de 35 años y mayores de 35 años). En el cuadro 6, se cruzan las dos variables de percepción con cada una de estas tres variables; y para efectos de control y establecimiento de las percepciones a nivel de los subgrupos, en el cuadro 7, se cruzan con la variable de reconocimiento del impacto, sucesivamente estos pares de variables: afiliación y sexo, afiliación y cobertura por una convención colectiva, y afiliación y edad.

Respecto a la creencia de que gracias a los sindicatos los trabajadores pueden obtener “niveles de remuneración y beneficios significativamente superiores”, el análisis y la interpretación de los siguientes cuadros permiten las siguientes afirmaciones:⁹

a) Los sindicalistas creen, prácticamente en su totalidad —lo

9. Se han practicado pruebas de diferencia de proporciones con muestras independientes entre los porcentajes de los cuadros que apoyen estas conclusiones, y no se consideran las diferencias que, de acuerdo a estas pruebas estadísticas, no son significativas a nivel 0,05. Por otra parte, para hablar de niveles mínimos se han aplicado pruebas de intervalos de confianza con niveles del 95%. Por fin, aunque en la muestra, la proporción de mujeres sindicalizadas sea menor que la de los hombres, y que los jóvenes sean igualmente menos que los más veteranos, la forma como resultó diseñada la muestra no permite generalizar dichas proporciones al conjunto de las o los trabajadores bancarios.

que es lógico—, en estos efectos positivos, pero una buena proporción de los trabajadores que no lo son, (no menos de un 40%), también tienen esta percepción. De suerte que, haciendo correctivos para tener en cuenta la proporción diferente de afiliación entre la muestra y la población de empleados bancarios y calculando márgenes de confianza, nos arriesgamos a inferir que como mínimo un 60% de todos los empleados del sector bancario piensan que los sindicatos sirven para mejorar significativamente los niveles de remuneración y otros beneficios materiales.

Cuadro 6. Reconocimiento de un impacto del sindicalismo
(Dos variables dependientes de percepción y tres independientes)

Variables independientes	Mejor remuneración por sindicatos (1)	Importancia actual de sindicatos (2)			
		Más que antes	Igual que antes	Menos que antes	Ninguna
Toda la muestra	71,3	65,30	19,1	8,2	7,7
Sindicalizados	92,5	69,1	18,5	12,3	0,0
No sindicalizados	50,5	61,5	17,6	5,5	15,4
Mujeres	62,4	55,2	24,1	10,3	10,3
Hombres	78,9	74,7	13,7	6,3	5,3
Entre 18 y 26 años	42,3	58,5	20,8	1,9	18,9
27-35 años	67,4	57,4	17,0	17,0	8,9
36-50 años	89,4	71,2	19,7	9,1	0,0
más de 50 años	100,0	79,6	21,4	0,0	0,0

Notas: (1) La pregunta exacta que se contestó en el cuestionario fue: “¿Piensa usted que los sindicatos obtienen para los empleados a través de la negociación de convenios, niveles de remuneración u otros beneficios significativamente superiores a los que ofrecen los bancos cuando no hay sindicatos?”, las posibles respuestas eran “Sí” y “No”. En esta columna se ponen sólo los porcentajes de los “Sí”. (2) La pregunta exacta del cuestionario fue: “En las nuevas condiciones y ante las nuevas políticas de los bancos, en su opinión personal, ¿qué tan importante debe seguir siendo el papel de los sindicatos? Las alternativas de respuestas son las cuatro que aparecen en el cuadro.

b) El conjunto de las trabajadoras tienen esta percepción menos favorable —aunque no muy grande, aparentemente— de este impacto. En realidad, las que hacen la diferencia son las no sindicalizadas, porque las mujeres y hombres afiliados a sindicatos tienen el mismo nivel, muy alto, de percepción. Agréguese que las trabajadoras no vinculadas a un sindicato perciben o recono-

cen el hecho en aproximadamente la misma proporción.

c) Los jóvenes no sindicalizados no creen tanto en ese impacto como los demás grupos no sindicalizados (alrededor de un 10% menos). Sin embargo, una vez vinculado a una organización de trabajadores, equiparan su nivel de percepción con el de su compañeros de más edad.

Cuadro 7. Influencia de la afiliación sindical, el sexo y la cobertura por convenciones colectivas y la edad en el reconocimiento de un impacto de los sindicatos en las remuneraciones

Afiliación sindical	Sexo		Cobertura convención colectiva		Edad	
	F	M	Sí	No	Menos 35	Más 35
Afiliados	92,6	92,3	91,9	100,0	89,5	93,2
No afiliados	47,3	55,8	49,1	52,8	43,2	81,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

d) Respecto a los trabajadores cubiertos por una convención colectiva sin ser miembros de un sindicato, hay una sorpresa. Contrariamente a una hipótesis plausible, no se inclinan a reconocer estos beneficios en una mayor proporción que los demás trabajadores no sindicalizados. ¿Cuáles pueden ser las razones de tal ingratitud?

Ahora, en cuanto a la opinión de los trabajadores respecto a “qué tan importante debe seguir siendo el papel de los sindicatos, en las nuevas condiciones y ante las nuevas políticas de los bancos”, y en relación con la cual sólo se hizo un análisis trivariado con las dos variables independientes sindicalización y sexo, hay lugar a hacer estas otras consideraciones:

a) Hay, aparentemente, una mayoría de todos los trabajadores bancarios (alrededor de un 55%) que piensa que los sindicatos deben tener ahora una importancia mayor que en los tiempos anteriores. Y si se suman a estos trabajadores, aquellos que piensan que su importancia debe seguir igual, tenemos un mínimo inferido a todos los trabajadores del sector bancario, de un 76%. Recordando los porcentajes acerca del impacto en las remuneraciones, son quizá menos los trabajadores que les otorgan a los

sindicatos —o esperan que tengan—, una mayor importancia en el contexto actual que los que les reconocen dicho impacto, pero todos los que les atribuyen una importancia por lo menos igual son significativamente más numerosos que esos últimos. También se puede decir que hay trabajadores que no reconocen este último impacto de los sindicatos y sin embargo les están requiriendo algún papel en la actualidad.

b) A diferencia del caso anterior, las trabajadoras sindicalizadas tienen un comportamiento distinto al de los hombres sindicalizados. En la mitad de la proporción de los hombres (46% vs. 83%), ellas creen en una mayor importancia de los sindicatos; y sumándoles a éstas, las que piensan en una importancia igual, se mantiene una pequeña diferencia estadística significativa (78% vs. 93%). Además, un número significativo de trabajadoras (puede variar entre un 15% y 28%), y diferente al de los hombres, les conceden a los sindicatos ahora y para el futuro una menor importancia.

Cuadro 8. Influencia del sexo y la afiliación sindical en la importancia actual del sindicato

Importancia de los sindicatos hoy	Afiliación sindical			
	Sí		No	
	Sexo		Sexo	
	F	M	F	M
Más importante que antes	46%	83%	61%	62%
Igual de importante que antes	32%	10%	18%	18%
Menos importante que antes	22%	7%	5%	6%
Sin importancia			16%	14%
Totales	100%	100%	100%	100%

c) Entre mayor se es, más importancia actual y futura se le concede a los sindicatos. Los más descreídos son los trabajadores con menos de veintiséis años, aunque con la excepción de por lo menos un 35% de los mismos. Es probable que los jóvenes sindicalizados se definan en este punto como los demás. Importa señalar que este mismo grupo de trabajadores es el que le resta toda importancia a los sindicatos en una mayor proporción, entre un 12% y 26%.

4. En síntesis, los beneficios materiales que los sindicatos les aportan a los trabajadores sindicalizados y también en alguna medida a los demás, y que es en sí un hecho incontrovertible, está ampliamente reconocido por todos los trabajadores, aunque en grado mayor por los sindicalistas, hombres, y empleados de cierta edad. Por añadidura, una mayoría de trabajadores bancarios, casi los mismos, creen que los sindicatos son hoy día más importantes que nunca, y otro grupo que, sin percibir una influencia de los mismos en las remuneraciones, les conceden no obstante una importancia en la actualidad.

Todo esto, una eficiencia demostrable y percibida, así como en cierta forma la expectativa de un mayor protagonismo, puede constituir para el actor sindical del sector financiero unas cartas valiosas al adelantar sus estrategias de legitimación y desarrollo, sin que se afirme, ni mucho menos, que los porcentajes de percepción favorables son potencial y totalmente traducibles en afiliación.

Conclusiones

El actor sindical está lejos de ser reconocido como un igual por los demás actores del sector financiero, y más lejos aún de tener el mismo peso que ellos en las transformaciones de ese sector y su mercado de trabajo. No ha contado con la fuerza suficiente para mejorar su posición y papel en estos procesos. Incluso se ha debilitado en el transcurso de los últimos quince años, aunque no exactamente en el grado y formas como habitualmente se dice, y preservando una eficiencia negociadora y un capital de confianza entre los trabajadores significativo. Pero, emprender, a partir de esta su situación y en el contexto institucional y laboral colombiano actuales, la construcción de un sindicalismo plenamente protagonista y funcional a la defensa y representación de colectivos de trabajadores constitutivos de los nuevos modos de organización del trabajo y de explotación de la fuerza de trabajo, es para este sindicalismo del sector financiero una urgencia y un reto colosal.

Bibliografía

- Bertreo, E. H., (1998), Productividad, eficiencia y competitividad en el sistema financiero, en: *Los trabajadores frente a la competitividad*, UNEB.
- Clavijo, Sergio, (2000), "Hacia la multibanca en Colombia: Retos y 'retazos' financieros", Documento preparado con ocasión de la convención de Asobancaria, junio 8-9 2000, Bogotá.
- _____, y otros, "Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)", Informe final ANIF.
- Crutchfield, Jim y David Stark, (2005), "State and Market Formation", Portal del Santa Fe Institute.
- Cutcher, Leanne Rose, (2006), *Banking on the Customer*, Universidad de Sidney.
- Dinero*, (2005), "El AS de la banca".
- ENS, (2005), "Sindicatos y negociación colectiva en el sector financiero colombiano".
- Grahl, John, (2001), *Financial change and employment relations*, London Metropolitan University.
- Puig Farrás, Julio y otros, (1999), "Tendencias y contenidos de la negociación colectiva en Colombia, 1990-1997", OIT, Proyecto OIT/Ministerio de Trabajo/PNUD, Col 95/003, Programa Acordado Colombia/OIT, Bogotá.
- 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*, Thorney.
- Carol y otros (1997), "Trade Unions, Restructuring and Individualization in French and British Banking", Resumen en *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 3, Nº 1, (1997).
- Tenjo Galarza, Jaime, (1999), "Estudio del sector financiero: evolución del empleo y salarios de hombres y mujeres", Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá.

Fuentes de información:

- Portales de Asobancaria, ANIF y DANE.
- Bases de datos de la Escuela Nacional Sindical
- Proyecto Colciencias/ENS sobre construcción de mercados de trabajo. 23 entrevistas a dirigentes sindicales y empleados del sector bancario; encuesta con 191 empleados bancarios.

**LAS NUEVAS SEGMENTACIONES DEL
MERCADO DE TRABAJO DEL SECTOR
FINANCIERO**

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 contraponen el concepto de “mercado institucional” y la realidad de una segmentación del mismo, que hace que la competencia para empleos se establezca dentro de cada segmento y sólo entre los buscadores de trabajo que tienen acceso al mismo. Dentro de esta corriente, los primeros autores y los que antes de los años ochenta analizaron los mercados laborales en economías aún fordistas,¹ 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 que han creído descubrir más de dos segmentos en los mercados laborales que estudiaron.

1. Clark Kerr con su texto *The Balkanization of Labor Market* (1954), es uno de los principales fundadores de la “escuela institucionalista”. (Ver L. Pries, 2000).

Análisis de literatura

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.²

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 dirigidas a mano de obra de afuera, que tiene la posibilidad de ingresar a la empresa por un “puerto de entrada”, ubicado normalmente en el nivel de los puestos inferiores de la estructura ocupacional. Estos puertos de entrada eran el punto de articulación de los dos mercados. Los mercados internos han aparecido y han tenido la mayor vigencia en las grandes empresas que, gozando de las ventajas de una posición de oligopolio en sus respectivos sectores, hicieron posible junto con un determinado marco institucional, 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 por ellas con los sindicatos, se constituyeron en el mecanismo central de los 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 una carrera internas protegidas.

2. En un mismo sentido, se usaron también los conceptos centro y periferia, sector de planificación y sector de mercado o sector de monopolio y sector de competencia (ver L. Pries, 2000). El sentido de estas expresiones no tiene nada que ver con el que se asume cuando se habla de los tres sectores de la economía: primario (agrícola), secundario (industria) y terciario (servicios).

Los criterios básicos de definición de los segmentos, llamados estos últimos también mercados de trabajo parciales y por lo demás nunca considerados como totalmente estancos, fueron y siguen siendo para las nuevas segmentaciones, de un lado, los espacios de competencia entre los trabajadores y su oportunidad de acceder a un determinado tipo de empleo, y de otro, las barreras que separan a estos espacios con su carácter primariamente normativo. Pero, las causas o condiciones históricas de la aparición de los mercados internos, dentro de contextos de economías nacionales relativamente protegidas y mercados oligopólicos previsible o controlables, fueron ventajas particulares que las empresas y los trabajadores encontraban en los mismos. 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.

2. 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 ideales 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 la 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 opera 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 polyvalencia, 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 asociadas en este modelo es la que los sociólogos del trabajo llaman flexibilidad funcional (polivalencia, polifuncionalidad, rotación interna), 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 trabajadores, llamados por los economistas contingentes y por los sociólogos, precarios, quienes, dentro de una relación de dependencia con carácter jurídico laboral o comercial, se ven asignados a tareas individualizadas: trabajadores temporales y de tiempo parcial, contratistas individuales o pertenecientes a grupos de autoempleo. La aparición de esta vía, también denominada secundaria, es el resultado del fenómeno del outsourcing y la subcontratación, a los que masivamente han venido acudiendo las empresas, con el fin de reducir los gastos laborales. Se relaciona con la misma la flexibilidad laboral contractual o 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 normalmente objeto de una mayor supervisión de tipo tradicional.

Si bien este nuevo dualismo es generalmente reconocido, hay unos analistas que establecen una distinción dentro de la categoría de los trabajadores contingentes, porque constituyen un grupo lejos de ser homogéneo. Consideran a los trabajadores, por una parte, temporales o de tiempo parcial que trabajan directamente para una empresa con contrato laboral y habitualmente en los mismos locales de la misma; y por otra, los contratistas que prestan servicios técnicos o profesionales calificados, e incluso altamente calificado, y que si bien pueden considerarse como trabajadores contingentes, no pertenecen propiamente a un mercado de trabajo secundario, o de segunda clase. De ese modo, se tiene un mercado de trabajo de tres segmentos, que Ch. Andy

(*The empty raincoat*, 1996) ha evocado con la sugestiva imagen del trébol de tres hojas. Para hacer aún más gráfica esta división, se puede utilizar igualmente la imagen de un edificio de dos pisos. El de abajo, poco confortable, muy abierto a la calle, 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.

3. Se puede hablar formalmente, 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.³ Pero, aunque puedan 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 particular, este último modelo rechaza todo escalafón y carrera detalladamente regulada. Respecto al segmento de los

3. En un estudio reciente hecho en el Estado de Michigan (Estados Unidos), 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*, diciembre, 19, 2006.

empleados contingentes (temporales y tiempos parciales), se le podrían ver ciertas analogías con el mercado de trabajo del sector secundario, en lo de la inestabilidad, la naturaleza y condiciones de trabajo. Pero, en cuanto a los demás trabajadores contingentes —no empleados—, los de la tercera hoja del trébol, que tienen vínculo comercial con la empresa y no gozan de los beneficios de seguridad social adscritos tradicionalmente al trabajo asalariado, cualquier analogía con el dualismo anterior es difícil de establecer.

Los mercados laborales internos del sector financiero

La erosión de los mercados de trabajo internos

En este literal y en 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 comienzo, y si bien la situación ha cambiado, era cuantitativamente dominante en el conjunto del 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 institucional 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 mayor prioridad e importancia al cubrimiento de las vacantes por un personal interno y a la antigüedad para los ascensos, mientras que las segundas quieren tener toda la libertad para escoger el mejor personal, así sea de procedencia externa, y privilegian el ascenso por desempeño. De allí que en el sector bancario se encontraban 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. El sindicato no sólo participaba, desde comités paritarios y con una posición de fuerza, en 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 las que los sindicatos conseguían hacerse oír 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 Banco Industrial Colombiano (BIC) ofrecía un ejemplo de estas situaciones.⁴ 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 en el sector bancario formas claras de mercados de trabajo internos y posibilidades ciertas de carrera de amplio espectro. Pero, hoy día, tanto entre los sindicalistas como entre los trabajadores, se expande la idea de que los escalafones se han erosionado, 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

-
4. En 1992, para el proyecto de investigación Colciencias/Foro Nacional por Colombia, "La flexibilidad en la estela de la calidad", entrevistamos a los dos más altos directivos de Gestión Humana del BIC. En relación con el mercado interno nos manifestaron: "[...] por el mismo desarrollo de la carrera la gente se va desarrollando y dejan espacio en los niveles bajos 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, sí 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, quién hace esto, cómo lo hace, las define el banco".

tocan o reflejan los principales aspectos de la problemática actual de los mercados internos en el sector bancario.

Citas de entrevistas sobre escalafones y carreras

Dirigente de la Unión Nacional de Empleados Bancarios (UNEB) y empleado de Bancolombia.

En la mayoría de los bancos en Colombia el escalafón está obsoleto. 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 Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB) y empleados del Banco de Bogotá.

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 cómo 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 Banco de Bogotá.

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 cua-

tro 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 seis 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 quisiera 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 veinte o veintidós 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.

Pues bien, los mercados internos plasmados en escalafones manejados conjuntamente por sindicatos y empresas han desaparecido prácticamente (quedaría el de Bancolombia, pero con ciertas limitaciones);⁵ y los que organizan las empresas a su discreción han perdido muchas de sus características y virtudes. Los escalafones tradicionales, con formas poco o muy desarrolladas, se apoyaban en una legislación laboral garantista y eran defendidos por sindicatos fuertes atrincherados en su monopolio de presentación de pliegos. 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, cuando no forzados por ella. Entre otras motivaciones, las empresas se esforzaron en debilitar a los sindicatos y acabar con estos escalafones para sacar adelante los nuevos principios de organización y gestión. Lo que pasó y la situación resultante pueden sistemartizarse en estos puntos:

1. La leyes 50 y 789 de 2002 han facilitado el despido de todo trabajador, independientemente de su tiempo de vinculación, reduciendo su costo anterior alrededor de la mitad y contribuyendo, por lo demás, al debilitamiento de los sindicatos. Sólo los empleados vinculados a su empresa antes del 1981, gozan de gran estabilidad pues escapan a la retroactividad contenida de estos textos. Pero es una minoría que se va derritiendo al compás de las jubilaciones; ventaja de la que goza aún el sector bancario 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 veinte, cuando ahora en los grandes bancos su número es inferior a diez). Los mismos cargos han perdido especificidad y enuncian amplias gamas de funciones y tareas, razón por la cual —y por el outsourcing—, su número se ha reducido también considerablemente. Y las remuneraciones tienden a consistir en un com-

5. El sindicato del Banco Popular dejó morir aquel escalafón modelo, y sólo ahora intenta revivirlo, habiendo obtenido en la última negociación colectiva la creación de un comité de escalafón.

ponente fijo y otro variable, determinado por los rendimientos laborales, en particular en los nuevos cargos creados para venta 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 de puestos que se van diseñando, por fuera totalmente del mismo.

3. Los puertos de entrada⁶ 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 brindaba la nueva legislación, en el período que nos ocupa, los bancos, de esta forma, han quebrado la lógica del mercado interno para sustituir su personal más antiguo por jóvenes, provistos de perfiles académicos más exigentes, menos costosos y más adaptables y maleables.

4. En general se han vuelto menores las posibilidades de hacer carrera en un banco, el recorrido, más corto y la progresión, más lenta. Por lo demás, en los momentos actuales se configuran 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, (salvo como temporal indirecto, a través de una entidad de intermediación), así sea inferior al anterior, aunque

6. Tradicionalmente, el primer puesto a que conducía el puerto de entrada era el de "mensajero" 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.

sea más factible para los directivos mejorar de posición pasando a otro banco.⁷ 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.⁸

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

Ilustraciones y precisiones estadísticas

En este literal se presentan y comentan algunas estadísticas producidas a partir de las encuestas hechas a empleados bancarios, las cuales se relacionan con el tema de los mercados internos y la carrera bancaria. Se recogen en tres cuadros: los 9 y 10 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 11 que brinda unas estadísticas, por el contrario 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 y la estadística construida. En primer lugar, todos los integran-

-
7. 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 diez millones de pesos, que tienen que hacer efectivo si se retiran del banco antes de los diez años. Anteriormente, jóvenes directivos del Banco de Bogotá se les habían ido para el BBVA y para el Banco Santander que ofrecían mejores remuneraciones.
 8. Otra práctica de las empresas que es contraria a esta gestión tradicional, es la de los "pseudoascensos". Consiste en "dar palmaditas, celebrar cumpleaños y dar más responsabilidades y funciones, con casi la misma plata" (uno de los sindicalistas entrevistados).

tes gozaban de una vinculación a término indefinido, los cuales representan el único tipo de empleados —a diferencia de los temporales— que tienen alguna oportunidad de aprovechar las oportunidades de progreso interno, y no son parte obviamente de los muchos empleados bancarios que han sido expulsados del sistema a lo largo de los últimos quince años. En segundo lugar, un 37% de estos integrantes se vinculó a la banca —y casi todos ellos en su entidad actual—, antes de 1990, y un 54%, 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 en relación con los dos primeros cuadros, como el número promedio de cargos ocupados por un empleado es 3,57, para cierta proporción de los empleados encuestados, los penúltimos y últimos cargos corresponden a los terceros y segundos, e incluso los primeros, lo cual no altera la validez de las interpretaciones generales que derivamos de estos cuadros.

En relación con trayectorias, y de acuerdo al cuadro 9, 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, los movimientos han supuesto casi siempre una movilidad laboral ascendente. Ahora bien, en los últimos cambios es notoria la caída de esta movilidad vertical a favor de una horizontal.⁹ 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 9 permite afirmar que ninguna de las diferencias entre mujeres y hombres es estadísticamente significativa,¹⁰ y por la consistencia de la evolución de los porcentajes, las mujeres en el pasado tenían menos posibilidad de cambio, y de cambio con progreso, que los hombres, pero en la actualidad parecen tenerla por lo menos igual, cuando no mayor.

9. 74% y 83,3% de cambios de cargo con progreso en los últimos movimientos, contra 91,9% y 98,4% en los primeros movimientos.

10. A nivel 0,05 y con prueba estadística de X².

Cuadro 9. Superioridad del cargo obtenido respecto al anterior
(Los porcentaje son de respuestas positivas)

Muestra y variable independiente	2° cargo superior al 1°	3° cargo superior al superior 2°	Penúltimo cargo superior al anterior	Último cargo superior 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; 37% antes de 1990. 3) Los encuestados respondieron a preguntas del tipo: "¿Tal puesto ocupado era de nivel superior al anterior?"

Cuadro 10. 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° (Sí)	Último cargo superior al penúltimo (Sí)
2° cargo superior al 1°	Sí No	100,0 75,0
Penúltimo cargo superior al anterior	Sí No	79,7 46,2

Lo que nos dice el cuadro 10 sobre trayectorias laborales, aunque marginal en este texto, es interesante en sí mismo, y es: cuando se empieza con pie derecho en el cambio de cargo (cambio ascendente) se tienen 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.¹¹

Consideremos ahora las percepciones de la facilidad/dificultad de ascenso en el cuadro 11. El llegar a recibir la mayor remuneración posible como empleado y, la posibilidad de ascen-

11. Estas afirmaciones se apoyan así mismo en diferencias estadísticas significativas a nivel 0,05 y con pruebas X2.

der 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 misma proporción (un poco más de un 40% de difícil, y de un 80% agregando 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.¹² Experimentamos sorpresa respecto a la percepción de dificultad para los dos primeros ascensos, porque los datos no corresponden con la opinión de muchos entrevistados y también con la idea de una cierta 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 estos hechos inesperados, 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 gerentes¹³ 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 sucedi-

-
12. 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 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.
 13. 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 \$1.500.000 ó \$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”.

Cuadro 11. Percepción de la dificultad de ascenso
(Los porcentajes están calculados sobre el total de las líneas)

Típos 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 este 73%, 24 puntos corresponden a imposible, mientras que para el 38,3% y el 44,7%, 5,6 puntos en ambos casos a imposible.

do, pero también puede intervenir en el estudio de los proyectos laborales o profesionales de los actores, lo que se hará en el próximo capítulo.

Las nuevas segmentaciones del sector financiero

El nuevo sector financiero

1. Se habla de un nuevo sector financiero que se originó en las políticas de outsourcing o externalización de las empresas, es decir, en unas de las políticas destinadas a reducir costos, y consistentes en deshacerse de unas funciones y actividades que esas empresas venían realizando directamente. Este nuevo sector se desarrolló pues en virtud de la institucionalización de las prácticas de 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, estas funciones son de dos tipos: las de apoyo y las propiamente bancarias o financieras. Es en realidad el conjunto de las empresas o agentes 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, ex-

cepto la alta dirección. Nunca se irá tan lejos, pero se ha ido ya muy lejos, al punto de que, como lo estamos diciendo, se reconfiguró la estructura general del sector.

Las actividades de apoyo general, que por su naturaleza no tienen relación con las actividades financieras y, prácticamente en su totalidad, ya no son realizadas por trabajadores dependientes laboralmente 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 se consideran como propias del nuevo sector financiero, se pueden distinguir tres categorías, una que corresponde a procesos 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. Contratación 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 externos no son contratados con la misma

frecuencia. El mantenimiento de cajeros electrónicos, prácticamente, siempre, pero no así el arriendo y la alimentación de estos aparatos. El transporte de dinero y valores, la producción de tarjetería y la mensajería externa, así mismo, prácticamente, siempre. 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 las precisiones que nos parecen necesarias o interesantes acerca de algunos de estos servicios:

Sistemas. A veces son grandes empresas, incluso multinacionales, las 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 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 en Colombia 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 tipos de empleados que más se valoran 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 para períodos cortos, a través de 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 para períodos igualmente breves. 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.¹⁴ Lo que se externaliza, o traslada a terceros, es el

establecimiento y la 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.¹⁵ Las cooperativas de trabajo asociado que ofrecen empleados de base para el sector financiero no parecen ser muchas. Sin embargo, hemos localizado a una de éstas, Intercom Cooperativa de Trabajo Asociado, radicada en Bogotá, que ofrece los servicios de cajeros. No se han dado —como se cree—, en este sector —o si acaso excepcionalmente—, procesos concertados entre empresa y grupos de trabajadores, —relativamente frecuentes en el sector industrial—, según los cuales estos últimos 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 mayor reiteración con profesionales o técnicos, como por ejemplo, en sistemas o en 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 o entidades financieras a vender sus productos. El *Call Center*, o *Contact Center*,¹⁶ interviene igualmente en la venta de productos

14. Para su teorización ver el texto del Centre Pierre Naville (2005).

15. El conocimiento de estas entidades se obtuvo de un documento de Fiduagraria, S.A., entidad que las evaluó. Las dos primeras entidades no se dedican únicamente a trabajadores temporales. Algunas son dependencias de entidades extranjeras, o tienen conexiones con ellas. Con veintisiete años, Misión Temporal es la que lleva más tiempo operando en Colombia, y con tres años, Human Team, la que menos. Esta última trabaja con 75 instituciones financieras intermediando la consecución de personal, aunque no solamente de trabajadores temporales. Un indicador de la importancia de este tipo de entidades es que PTA cuenta con 3.500 temporales en misión.

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 quién le corresponden los puntos por venta de productos a un determinado cliente.

Canje. Se trata de un proceso de compensación entre bancos que se cobran, unos a otros, los 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 fondos, 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 tranzan 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 se ejecutan con una gran autonomía respecto al banco o institución financiera del que dependen.

2. Los actores que integran este nuevo sector financiero son empresas comerciales con sus propias plantillas de trabajadores, entidades consultoras y, en una menor proporción, distintas formas individuales y grupales de autoempleo profesional y técnico altamente calificado, y hasta 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 avanzados o altamente calificados como los de sus clientes.

De acuerdo con el objeto de sus actividades, lo que distingue

-
16. Estas dos expresiones tienden a utilizarse indistintamente. 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 a internet.

a 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 demás entidades financieras.

Sólo parte de los trabajadores de ese nuevo sector tienen contrato laboral: esencialmente quienes trabajan en las empresas de carácter comercial, incluyendo las agencias de temporales que proveen así mismo fuerza de trabajo contingente a las demás empresas de dicho sector, amén de 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 facilitan datos sobre el empleo de este sector. Pero un investigador de la UNEB considera que puede estimarse en un 25%. El crecimiento de este empleo 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 ejecuta, contratando en una medida creciente servicios externos equivalentes, o cuando echa 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 originario, 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 plenamente las posibilidades existentes de externalización, 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.

Las hojas del trébol

¿Pero qué puede decirse de este nuevo sector en cuanto a las segmentaciones analizadas más arriba?

1. No debe haber en él sombra de mercados internos. Y tiene ciertas analogías con lo que en épocas anteriores se llamaba “sector secundario del mercado de trabajo”, que estaba constituido por pequeñas y medianas empresas, sometidas a una fuerte competencia, e incapaces de resistir los 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, está esencialmente desconectado del segmento, hoy día relativamente más favorable, del mercado de trabajo, el de la mejor vía, con 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 calificados), 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 a estudiantes universitarios.

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. En 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), sus políticas varían mucho, incluso entre los del grupo AVAL. Algunos estiman en un

25% el número relativo de temporales respecto al empleo total del conjunto del sector financiero, incluyendo al nuevo sector.

De todos estos bancos, 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,¹⁷ 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 su plantilla después de ser comprado por el grupo AVAL, su atraso tecnológico y más aún el organizativo, la beligerancia tradicional de su sindicato y, por su política de contratación de temporales. Llama la atención por la cantidad de temporales que utiliza y los puestos de cajeros que les hace ocupar. Tiene en la actualidad entre sus trabajadores, proporción que fue mayor otrora, 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 para períodos de unos diez días al mes. Otros están contratados en forma igualmente repetida, pero para períodos más largos. Aún así, algunos de estos empleados suman de tres a cuatro años totales 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 edades. Los hay que

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

son antiguos empleados de Bancoquía despedidos en el momento de su compra por el Banco Santander, y de este mismo cuando, en varias ocasiones, procedió a recortes de personal. Son así reciclados por las agencias de intermediación, pero con desmejoramiento de condiciones y remuneraciones. 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 cubiertos por la convención colectiva. En muchas de éstas, como en el caso del Banco Popular, se estipula la obligación de asignar funciones específicas y marginales a los temporales. Al ponerlos a hacer las veces de 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 se socializa con el otro personal y, obviamente, se mantiene prudentemente alejado del sindicato.

En algunas instituciones financieras y en particular en las administradoras de fondos de pensiones, en las cuales el grueso del personal —por lo demás constituido por profesionales— 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 vinculación, bien, porque la institución no opta por guardarlos, o bien, porque los mismos trabajadores resuelven sacar la mano, decepcionados por los ingresos. Se trata, por decirlo así, de unos temporales *de facto* que engrosan el segmento del mercado laboral de los trabajadores contingentes, o precarios, laboralizados.

2. El tercer segmento de los mercados laborales flexibles identificado por los analistas, es decir, el que corresponde a la mejor vía, lo constituyen los trabajadores relativamente permanentes, que son el principal operador de las organizaciones flexibles, y cuyo perfil es consistente con los requerimientos funcionales de las mismas; podría pensarse que están representados en el caso del sector financiero colombiano por todos los trabajadores vin-

culados 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 adelantaron desigualmente las innovaciones gerenciales y organizativas; de suerte que, por este lado, las empresas no fueron presionadas en la misma medida para adaptar a su personal, aunque todas se preparan ahora en vísperas 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.

3. 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",¹⁸ incluso desde antes de la apertura económica, puesto que el proceso se remonta hasta mediados de la década de los ochenta.

En los primeros años de los noventa, el programa de círculos

18. "Una economía global es una economía cuyas actividades estratégicas nucleares, incluidas la *innovación*, las finanzas y la gestión empresarial, funcionan a escala planetaria en tiempo real" (M. Carnoy, 2001), (la bastardilla es nuestra).

de calidad del Banco de Occidente, en Cali, era, del mismo modo que en ENKA de Colombia en el sector industrial, pionero y modelo.¹⁹ Y a principios 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.²⁰

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 nuevo concepto de *Business Process Management* (BPM). En efecto, J. I. Toro, vicepresidente de Tecnología de Información de este banco, en su exposición en el Congreso Latinoamericano Bancario (CLAB) 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 ese tema—, han tendido a decantar, en un grado igualmente desigual, en una transformación del trabajo, su organización y gestión: el trabajo realizado por cada trabajador es distinto en su naturaleza y más variado, necesitando una mayor formación general (ampliación de tareas y polifuncionalidad); los trabajadores tienen más autonomía operativa, a la vez que son 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

19. Julio Puig y Beatrice Hartz, *La flexibilidad en la estela de la calidad*, 1993, proyecto Colciencias/Foro Nacional por Colombia.

20. Julio Puig y Beatrice Hartz, *Un balance de competencias laborales generales*, 2003, Proyecto Colciencias/Universidad de Antioquia.

participar en alguna medida en la venta de productos y servicios.²¹ Ahora bien, en los momentos actuales 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 asociaciones de fondos de pensiones (AFP), 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 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 a los que muestran 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 tiene algunos de éstos por número de referidos, o sea, de clientes remitidos y que compran efectivamente algún producto; y al asesor se le asignan en sus propias metas puntos correspondientes a una determinada cantidad de clientes remitidos por el cajero y con lo 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 cubriendo esencialmente cargos nuevos diseñados para funciones comerciales (por ejemplo, los

21. A nivel mundial este fenómeno surgió en la segunda mitad de los noventa, como lo establece 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, permiten que el personal especializado se enfoque “en el manejo por excepción y en tareas más productivas de cara al *cliente* (*servicio, ventas, etc.*)”, (la bastardilla es nuestra).

cargos de ejecutivo de cuentas, en el Banco de Bogotá).

4. 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 desempeño o rendimiento,²² 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 les 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 activa una comisión mixta de escalafón. Su sistema de gestión del desempeño desborda incluso el ámbito de las oficinas, puesto que se aplica también a un personal del área administrativa, como por ejemplo a 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 en forma sistemática, sino a cierto personal no escalafonado de las áreas administrativas. Para el personal operativo escalafonado sólo aplica este modelo ocasionalmente, para remediar algunas deficiencias en relación, por ejemplo, con competencias para la venta. Sin embargo, se sabe que este banco tiene listo para su aplicación a todo su personal, un modelo unificado 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 la

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

evaluación de rendimiento, según metas cuantitativas. Pero, en estos bancos, corre la voz de que son inminentes grandes cambios.

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, 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, está integrado por jóvenes seleccionados con una formación universitaria o superior y dotados 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 la 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 todos los que gozan de estabilidad laboral en el sector financiero, porque, de un lado, la necesidad de ese personal nuevo, con todas 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 constituido por quienes se vincularon a la 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 se extingue rápidamente por la jubilación (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 protocolizarse 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.

Otras formas segmentarias

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, conservando las divisiones anteriores bajo formas nuevas y atenuadas. Pero, hay otras formas específicas de segmentación que se insinúan en este sector. Una interesante es la que está determinada por el origen social de los empleados.

Se oye decir que los bancos, más allá de exigir a todo su personal ciertos niveles educativos, amén de 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 encuestados por nosotros, prácticamente todos de base, 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 provengan de los tres primeros estratos.²³ Por lo demás, la época de vinculación no hace variar en forma 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 han 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.²⁴ Pero nada indica que haya habido una discriminación social sistemá-

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

24. En las 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."

tica 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, diversifican sus portafolios, así como su clientela en grupos sociales y económicos distintos, a los cuales les venden servicios igualmente distintos, estos grupos constituyen, desde el punto de vista de la organización del banco, segmentos.²⁵ Algunos 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 en el caso en Bancolombia, el segmento de la “banca de prestigio” que asesora a particulares y administra 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 y 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 tienden a hacer surgir dentro de los segmentos de clientela de las instituciones financieras, nuevas formas segmentarias del mercado de trabajo, pero no por ningún prejuicio social, sino movidas en pura consistencia con la lógica de los negocios. Como es bien sabido, el único prejuicio que tienen las empresas privadas es la maximización de las ganancias.

25. Bancolombia cuenta con ocho segmentos: personal, personal plus, preferencial, prestigio, emprendedores, pymes, empresas y gobierno.

Bibliografía

- Bidet, Alexandra, (2005), *Une rhétorique du projet professionnel. Postures stratégiques et critiques en situation d'incertitude*, Huitièmes Journée de Sociologie du Travail et Différentiation Sociale, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail. Université d'Aix en Provence, Francia.
- Carnoy, Martin (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Alianza Editorial, España.
- Centre Pierre Naville, (2005), *Travail et entreprise*. Université d'Ivry, Francia.
- Pries, Ludger (2000), "Teoría sociológica del mercado de trabajo", en: Enrique de la Garza, (ed.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- 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*.
- Sennett, Richard, (2006), *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- 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.

**TRAYECTORIAS, PROYECTOS E IDENTIDADES
LABORALES DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS
EN LOS CONTEXTOS FLEXIBLES**

Los análisis de este capítulo participan de un microenfoque. Versan sobre los distintos momentos de las trayectorias laborales de los empleados bancarios: la consecución de un empleo, el recorrido interno en la empresa a lo largo de su secuencia de cargos, y los proyectos laborales que encierran virtualidades de nuevas trayectorias. Pero también tratan de las identidades laborales que se forman a través de una relación dialéctica entre estas trayectorias y los entornos estructurales e institucionales de trabajo. Estos temas cuentan en la sociología y sociología económica con legiones de exponentes, y no pocos oficiantes.

Los trabajadores colombianos respecto a los cuales se hacen estos análisis, no son sino los empleados bancarios vinculados a término indefinido, es decir aquellos que gozan de una estabilidad relativa. Se descartan de dichos análisis los demás empleados del sector financiero, e incluso los empleados bancarios temporales. La razón de limitarse a este colectivo de trabajadores estriba en el hecho de que la información primaria, tanto cualitativa como estadística, que hemos producido, y puede hacer interesante el trabajo, concierne sólo al mismo.

Si bien los temas tratados suelen considerarse muy relacionados, se decidió realizar una pequeña revisión de literatura al principio de los tres sub-capítulos, centrándola en los textos y

planteamientos que más directa y específicamente se relacionan con cada uno de ellos.

La información primaria utilizada en los análisis procede de las veinticinco entrevistas que se les hizo a empleados y directivos bancarios, y de las estadísticas producidas a partir de una encuesta a 191 empleados bancarios.

El acceso al empleo bancario

Dentro del enfoque micro-socioeconómico general del presente capítulo, esta parte se detiene en algunas de las circunstancias y factores, distintos a la satisfacción de los requisitos de selección, que les ha permitido a los empleados bancarios conseguir su primer empleo en su empresa actual. Los análisis que hacemos aquí se ubican en el terreno teórico general de “las instituciones estructurantes” (L. Pries, 2000), lo mismo que se relaciona parcialmente con lo que E. de la Garza (2003) llama construcción social de la oferta de fuerza de trabajo y de las estrategias de empleo; y se confinan al espacio metafórico del ruedo de H. White (1993), donde la demanda y la oferta forcejean para aparearse o encontrarse (ver en la “Introducción” el literal “Necesidad de un objeto de estudio extendido”). Pero, aquí es de particular relevancia el estudio clásico de M. Granovetter, *Getting a job. A study on contacts and careers* (1974), el cual participa, tanto de un enfoque de institución estructurante, como de una visión de mercado reducida a un ruedo.

Revisión de literatura

1. Según L. Pries, uno de los enfoques sociológicos del mercado de trabajo existentes es el de las “instituciones estructurantes”, expresado en una línea de investigación que floreció en países desarrollados (Estados Unidos, Alemania, Francia, etc.) en los años ochenta, y que “busca identificar y analizar las instituciones sociales que estructuran la dinámica del empleo y, en concreto, las trayectorias laborales”. Las instituciones o estructuras que abordan los estudios de esta corriente son las del mercado, la organización productiva, la profesión, y los clanes o redes sociales personales del buscador de empleo. En estas teorías, el mercado, así sea considerado como una institución o socialmente construi-

do, implica un comportamiento de los actores conforme a una racionalidad utilitaria, y reúne algunas de las propiedades de las teorías neoclásicas de los mercados, en particular, la ausencia de compromisos entre los actores del intercambio a mediano o largo plazo. La estructuración de las trayectorias por la profesión concierne al mercado de los artesanos o profesionales independientes; y la estructuración por la organización corresponde muy exactamente a los mercados internos. En cuanto al último tipo de instituciones estructurantes, que son las que esencialmente se consideran o aluden en el presente texto, consisten en las redes de contactos personales (familiares, amigos, conocidos, etc.) con que cuentan los individuos en distintos campos sociales: familia, política, escuela, empresas, etc. Sin duda, el presente texto focaliza la totalidad de la trayectoria de los empleados bancarios, pero este punto se limita a uno de sus momentos: el acceso al primer empleo bancario.

2. El estudio mencionado de M. Granovetter¹ es reivindicado como una ilustración a la vez de los mercados representados como ruedo o arena, y del enfoque de las “instituciones estructurantes” y en relación específicamente con redes de contactos personales. Este estudio, basado en unas encuestas y entrevistas efectuadas a mandos medio de la ciudad de Boston (Estados Unidos), invalida parcialmente la teoría neoclásica de los mercados de trabajo. Se encuentra en un primer momento que un 30% de los ocupados habían conseguido su empleo sin siquiera buscarlo, o sea sin hacer acto de presencia en el ruedo, luego en el mercado de trabajo entendido en este sentido restringido, aparte de que estos mandos medios que se limitaron a aceptar las ofertas recibidas, tenían en términos generales mejor remuneración que los demás y una mayor satisfacción en el trabajo. Profundizando luego en las formas como el conjunto de estos mandos medios accedió a un empleo, el estudio estableció la existencia de tres

1. M. Granovetter, al igual que P. Bourdieu, son considerados como constructivistas sociales y críticos del modelo neoclásico de los mercados. Pero el segundo científico social crítica a su vez el enfoque del primero, a partir de su teoría de los campos sociales. La visión de M. Granovetter sería “interaccionista” y desconocería los efectos que ejercen las estructuras de poder sobre la acción de los sujetos.

procedimientos con sus respectivas frecuencias de uso: 1) Un procedimiento impersonal (anuncios, agencia de colocación, etc.) que acredita en cierta medida la validez del modelo neoclásico de mercado de trabajo, y del cual se valió un 18,8% de la muestra; 2) El procedimiento de los contactos personales que benefició a un 56%; y 3) el procedimiento de la “candidatura espontánea”, consistente en entrar directamente y por iniciativa propia en contacto con la empresa (18,8%).² Adicionalmente, el autor dio unos pasos hacia una teoría de las redes de contactos personales, vistas como instrumentos para conseguir empleo. Estableció en particular que las relaciones familiares eran paradójicamente menos eficientes (relaciones fuertes) que las amistades o simples conocidos (relaciones débiles). Este estudio que fue seminal respecto a las corrientes de la sociología económica, se valora en el campo de la sociología económica por los siguientes resultados fundamentales, que ponen en tela de juicio el modelo de los economistas neoclásicos (P. Steiner, 2006):³ la coordinación entre oferta y demanda no se explica únicamente por los mecanismos mercantes activados por una información resumida en magnitudes monetarias; la información que interviene en el apareamiento es también un “subproducto de relaciones sociales” que no tiene siquiera connotación o forma mercante o económica. De allí la necesidad de que el estudio de los mercados de trabajo tengan en cuenta las estructuras sociales subyacentes.

3. Estos planteamientos clásicos de M. Granovetter sobre redes de contactos personales como instrumento para conseguir un empleo, han sido retomados, criticados y desarrollados por otros autores dentro de una sub-corriente de la teoría del capital

-
2. El 6,4% de la muestra estaba constituido por casos indeterminados.
 3. Este autor reporta igualmente algunos resultados de una encuesta realizada en Francia, en 1994, sobre una muestra representativa de toda la población. En esta ocasión, el 19,5% de la gente consiguió su trabajo a través de procedimientos formales o impersonales, un 35,6% por contactos (familiares, amigos y escuela), y un 30,3% por procedimientos directos. Las diferencias de estos datos respecto a los de M. Granovetter pueden explicarse, por lo menos parcialmente, por la diferencia de composición de las muestras: mandos medios en un caso, y toda la población en el otro.

humano; y se les ha incorporado todo el bagaje formal del llamado análisis de redes sociales (ARS). Interesa precisar aquí esas ideas de Granovetter y su desarrollo por R. Burt en una dirección muy original.

M. Granovetter en sus estudios de los setenta, y muy especialmente en el que ya se refirió, establece una distinción entre vínculos fuerte (*Strong Ties*) y débiles, (*Weak Ties*), a partir de las cuales hace unas generalizaciones empíricas, posteriormente muy invocadas e inspiradoras de numerosas investigaciones, aunque también criticadas. Los vínculos fuertes son los que se miden por la frecuencia de los contactos y la cercanía afectiva (relaciones entre padre e hijo, hermanos, viejos amigos, etc.) y los débiles los que no suponen ni trato frecuente, ni esta intimidad. Los vínculos débiles (conocidos fortuitos o contactos ocasionales en distintos medios sociales) son más importantes que los fuertes para conseguir, o descubrir y aprovechar oportunidades de empleo, porque no son tan redundantes: los miembros de los círculos familiares o de amigos íntimos suelen tener la misma información. Las mismas empresas consideran los contactos sociales de sus trabajadores como recursos propios,⁴ y la movilidad interna a la organización es más rápida para sus integrantes dotados de este recurso relacional y con capacidad para generarlo. Y en el caso de economías de vanguardia como la del Silicon Valley, las redes y movilidad profesional de los trabajadores altamente calificados son un factor de difusión de la tecnología y la innovación.

R. Burt en sus textos relacionados con nuestro tema, y a diferencia de M. Granovetter y de otros muchos que describen las redes en tanto que el actor puede acceder a gentes que le pueden informar o ayudar, concentra su esfuerzo de conceptualización, por lo demás uno de los más sistemáticos y originales, en la misma estructura de las redes, considerada de por sí como capital social. Hay un tipo de patrón estructural que optimiza la eficiencia y efectividad de estas redes, en orden a obtener beneficios

4. El caso típico y más conocido es el de las empresas de ventas directas; pero actualmente los mismos bancos que por razones de competencia obligan prácticamente a todos sus empleados a vender productos, tienen igualmente en cuenta las redes de contactos de su personal a la hora de seleccionarlo.

expresados en términos de información y control de situaciones cargadas de oportunidades. El análisis del concepto de relación redundante lo lleva a su conocido concepto de “agujero estructural” (*structural hole*), que en cierto sentido es en la estructura de una red la carencia de relaciones redundantes, luego la “causa ausente” de la eficiencia de las mismas. Y el patrón estructural óptimo es uno en que el actor (o jugador) está en el centro de una constelación de clústeres de contactos separados unos de otros, y con cada uno de los cuales dicho actor no tiene vínculo sino con uno de sus integrantes. A partir de su modelo de los agujeros estructurales, señala ciertas limitaciones de la teoría de la “fuerza de los vínculos débiles” de M. Granovetter. Otros dos conceptos originales e interesantes, son el de “tercero beneficiado” (*tertius gaudens*), que significa que el actor ubicado en el centro de este tipo de red puede intermediar entre otros actores y beneficiarse de esta posición, y el de “empresario” que cobra en su teoría un sentido amplio y particular: es un *tertius gaudens* que efectivamente interviene como tal y saca un beneficio de su situación.⁵

Lo que debe agregarse es que en razón de la consolidación de las instituciones y los mercados flexibles —caracterizados éstos por el cambio rápido y permanente, la fugacidad de las oportunidades y la dificultad de previsión, y su correspondiente cultura, que intenta crearle al individuo una obligación de autonomía y de responsabilidad por su carrera laboral—, redobló la importancia de este tema de las redes de capital social personal destinadas a facilitar en cada momento la consecución de un empleo. Ahora bien, las nuevas redes funcionales a las condiciones actuales, son distintas a las anteriores. No descansan tanto en las instituciones primarias tradicionales como la familia y la iglesia, o las organizaciones políticas, sino más bien en nuevas instituciones laborales, educativas y sociales. Además, se pretende que los individuos las creen y las utilicen activa y conscientemente.

4. En cuanto al modelo de construcción del mercado de trabajo de E. de la Garza (2003), sólo se hacen dos consideraciones:

5. En estas precisiones de las teorías de M. Granovetter y R. Burt se sigue la parte correspondiente de la revisión de literatura del proyecto “Agenda de la ciudad de Medellín” de la ENS, “Capital social reticular...”

1) en la construcción de la oferta de su fuerza de trabajo, las redes sociales no son sino una de las restricciones estructurales que pesan sobre el individuo, al lado de otras muchas como las experiencias laborales anteriores y la formación, el ciclo vital y la coyuntura biográfica, el imperativo de sobrevivencia de la familia, etc.; 2) cuando este autor habla de estrategias de empleo desarrolladas por el individuo para conseguir un trabajo, no se puede entender el término de estrategia sólo en su sentido riguroso de plan minuciosamente establecido y seguido al pie de la letra, sino también en el de cualquier tipo de acción intencional o de decisión que conduce a que un individuo consiga un empleo.

Las formas de acceso al empleo bancario

1. Dentro del enfoque general del estudio de M. Granovetter (1974), y con referencia en ocasiones a sus mismos términos y conclusiones, se hacen unas consideraciones acerca de los empleados bancarios. Y sólo respecto a ellos porque, como se dijo en el inicio de este capítulo, la información de algún interés recogida en la investigación sobre estos particulares (mediante entrevistas y sobre todo encuestas) concierne a este colectivo. Más precisamente atañe a una muestra de empleados vinculados a término indefinido, los cuales representan en el conjunto del mercado de trabajo del sector bancario a los trabajadores laboralizados no contingentes o no precarios.

Pareciera, de acuerdo a los cuadros 12 y 13, que este grupo de trabajadores, por lo demás no homogéneo, como se vio en el capítulo anterior, no ha acudido prácticamente a ningún mecanismo formal o impersonal para conseguir su ingreso en el sector bancario: aviso de prensa, bolsa y agencia de empleo. De hecho, es la mayoría de los temporales, los indirectos, quienes lo hacen, amén de ser sometidos, en sus trayectorias laborales, a los condicionamientos de un mercado externo dominado, en el caso de este otro segmento de trabajadores, por la racionalidad utilitaria de las empresas.

Por una parte, estos mismos cuadros 12 y 13 nos permiten afirmar que —y ello sin hacer un cruce entre las variables “fuentes” y “recomendaciones”, lo que técnicamente sería la forma más rigurosa para establecer este hecho— en una alta mayoría

de los casos, quienes informan a una persona sobre la disponibilidad de un cargo, son quienes la recomiendan ante la empresa. Pero por otra parte, sabiendo que es costumbre generalizada de las empresas pedir en cualquier caso una referencia personal y debido a la forma de las preguntas del formulario de encuesta,⁶ es difícil establecer el porcentaje de contactos o relaciones personales que tuvieron un papel decisivo en la obtención del empleo. Sin embargo, se puede estar seguro de que este tipo de contactos eficientes representa por lo menos un 51,4%; porcentaje que es la suma de los dos tipos de recomendantes internos (familiares y amigos o conocidos ya vinculados). En efecto, y esto es una práctica que no contemplan los estudios internacionales, tradicionalmente las empresas en Colombia han aceptado aplicar como política general contratar nuevos trabajadores que estuvieran recomendados por sus empleados. En la larga cita siguiente de una entrevista hecha hace unos años, un representante del BIC, a la sazón, aún no fusionado con Banco de Colombia, reconoce y explica esta política.

Recuadro 3. Cita de una entrevista a un alto ejecutivo de gestión humana del BIC, 1992.⁷

Hay, en la selección, muchos factores que el banco tiene en cuenta. En primer término, su estructura de principios (del candidato), o ética que para nosotros es lo fundamental... Adicionalmente nos fijamos en su educación formal, preparación académica, de dónde viene, quién nos la está presentando. La mayor fuente de recomendación son nuestros mismos empleados, y creemos que es una buena fuente, porque gra-

6. Las dos preguntas eran semi-abiertas. La primera, correspondiente al cuadro 12, estuvo formulada así: ¿Cómo, o por quién, se enteró de la posibilidad de obtener su primer puesto en el sector bancario o financiero?; y la segunda del cuadro 13, así: ¿Cuál de las siguientes recomendaciones o referencias le ayudó a conseguir el primer empleo? En ambos casos, las alternativas de respuestas fueron las que figuran en los cuadros.
7. Entrevista realizada en el marco de un proyecto de investigación Ciencias/Foro Nacional por Colombia, "La flexibilidad en la estela de la calidad".

cias a la misma al banco le ha ido bien. Normalmente, uno selecciona gente que es como uno; entonces un buen empleado va a traer un buen empleado.

Dentro de ciertos límites de parentesco, se permite la vinculación de familiares, como primos hermanos. Pero los hermanos, cónyuges, por regla general, no. Sin embargo, como ha habido casos en los cuales, llegando los empleados como solteros, dentro de la empresa se casan, el banco trata de acomodarlos en unas áreas donde no tengan una relación muy estrecha para que no haya ningún inconveniente.

[La política restrictiva en cuanto a familiares] es fundamentalmente por una razón de tipo social. Creemos que los beneficios que tiene una persona de trabajar en una empresa se deben extender a un campo social lo más amplio posible; no centrarse en una sola familia, y más aún en empresas que, como ésta, tienen un cubrimiento bastante amplio en el país. También es por mantener una unidad dentro de la familia, y por tratar de mantener una sana relación empleado-empresa. Porque es posible, como en todo, que en la relación laboral de uno de los familiares surja alguna dificultad con la institución; entonces esas dificultades, cuando a ellas se les mezclan sentimientos, también terminan, aunque sea inconscientemente, afectando la relación laboral de otros familiares. Pienso que también hay otro inconveniente para la familia. Si algo es rico, es llegar a la casa, después de trabajar, y hablar de cosas diferentes y a manejar asuntos distintos de los que en el trabajo normalmente se manejan. Entonces llegaría uno a hablar del mismo tema. Eso es lo que les sucede a los médicos que, cuando se encuentran en una reunión social, terminan hablando de medicina. A los banqueros nos podría pasar algo similar.

Respecto a las razones puramente de gestión de personal que se dan en esta cita, (se omite opinar sobre las sociales y paternalistas), y que tienen que ver con la limitación del nepotismo, se puede pensar que son válidas, aunque quizá en una menor medida, para todos los tipos de recomendaciones internas. En efecto, el deterioro de la relación laboral entre un empleado y la empresa puede también afectar la relación laboral del amigo o conocido que se ayudó a vincular, o al amigo o conocido a quien

se le debe la vinculación. Por otra parte, esta política tiene otra ventaja para la empresa, por lo demás bien conocida, además de asegurar la consecución de “buenos empleados”. El recomendante, con el fin de no quedar mal con la empresa tiende a controlar el comportamiento laboral del recomendado, a la vez que éste se auto-controla para no hacer quedar mal al amigo o conocido que lo recomendó. Por lo tanto, esta política de recomendaciones internas tiene dos filos para la empresa, uno positivo y otro negativo, que es el señalado en la cita y consiste en el contagio del deterioro de una relación laboral. El problema para la empresa es, por lo tanto, saber encontrar los puntos de equilibrio y manejar las situaciones, de tal manera que, los efectos buenos no se conviertan en su contrario. También importa precisar acerca de este tema que, como es entendible, los trabajadores, y por ende los sindicatos, han sido favorables a esta política de recomendaciones internas, y más aún en lo que se refiere a familiares que a conocidos o amigos. Esta otra cita que muestra que se llegó a veces al extremo de que los puestos se heredaban, es la de una entrevistada del Banco Popular, donde el sindicato, hasta la privatización de la entidad, tenía una gran influencia:

Me cuentan los compañeros que ingresaron antes que yo, hace más de veinte años, que había una antigüedad impresionante, que incluso entraba la gente y se vinculaba porque el papá se iba. Entonces dejaba al hijo trabajando. O se ingresaba porque se tenía la recomendación de un tío que trabajaba.

Entre las recomendaciones internas, las de familiares son significativamente menos que las de amigos o conocidos (19,5% vs. 31,5, según el cuadro 13). Esta diferencia adquiere sentido si se tiene presente que pueden ser cercanos a un 20% los empleados bancarios que en la actualidad mantienen entre sí alguna relación de parentesco (datos establecido a partir de una pregunta en el formulario de encuesta).

Si se entra a hacer una comparación entre estas estadísticas bancarias locales con las internacionales mencionadas más arriba, se observa que con el 51,4% de empleados vinculados gracias

Cuadro 12. Fuentes de información para la consecución del primer empleo bancario

Fuentes	%	(Nº)
Avisos de prensa		
Bolsa de empleo del SENA	1,1	(2)
Familiar o conocido vinculado a la entidad	45,7	(86)
Institución educativa donde se estudió	3,2	(6)
Practicante del SENA	9,0	(17)
Otra forma o persona	48,0	(77)
Total	100,0	(188)

Cuadro 13. Recomendaciones que ayudaron a conseguir el primer empleo bancario

Recomendantes	%	(Nº)
Un político	1,1	(2)
Un familiar vinculado a la entidad	19,5	(36)
Un amigo o conocido vinculado a la entidad	31,9	(61)
Una institución educativa	11,4	(21)
Otra persona o institución	35,1	(65)
Total	100,0	(185)

a recomendaciones internas, se está en un porcentaje de consecución de empleos mediados por redes de relaciones sociales equivalente al que halló Granovetter (56%), y superior al de aquella encuesta francesa (35,6%). Mas, por encima de estos referentes internacionales, se estaría si se pudiera contar con la parte, no precisable, del 35,1% de la alternativa "otra persona e institución" (cuadro 13) que corresponde a recomendaciones externas eficientes.

Se ha intentado ver, también con los datos de la encuesta, si las variables sexo, edad y estrato social aportaban alguna especificación en la interferencia de los mecanismos del mercado laboral por parte de las redes sociales. Sólo las dos primeras variables permiten decir, con significancia estadística, algo nuevo.⁸ Las

8. Se usó el X² en los cuadros bi-variados, y para comparar entre sí algunos pares de porcentajes, la prueba de diferencia de proporciones con dos muestras.

Cuadro 14. Grupos de edad y recomendaciones que ayudaron a conseguir el primer empleo bancario

Grupos de edad	Recomendantes					
	18/26		27/35		Más de 35	
Un político	0,0	(0)	0,0	(0)	2,4	(2)
Un familiar vinculado a entidad	13,2	(7)	23,9	(11)	20,4	(17)
Un amigo o conocido vinculado a entidad	13,2	(7)	19,6	(9)	51,8	(43)
Una institución	17,0	(9)	13,0	(6)	7,2	(6)
Otro persona o institución	56,6	(30)	43,5	(20)	18,0	(15)
Totales	100,0	(53)	100,0	(46)	100,0	(83)

Nota: Los valores entre paréntesis son el número de casos, los otros son porcentajes.

mujeres han acudido en una menor proporción a los contactos internos, tanto para obtener información sobre vacantes, como para ser recomendadas (redondeando, un 40% vs. un 60%), para la interpretación de lo cual no se tienen elementos. La influencia de la edad, luego de la época de la vinculación, se manifiesta clara y consistentemente con lo que se ha escrito en capítulos anteriores acerca de las políticas de transformación del sector bancario, por lo que se presenta toda la estadística del cruce de variables en el cuadro 14.

Las recomendaciones internas por parte de familiares no han variado prácticamente a través del tiempo, con quizá, sin embargo, una leve tendencia a la disminución. Pero no así los otros tipos de recomendaciones (amigos y conocidos), que han caído en picada (51,8% para los empleados de más de 35 años, contra un 19,6% para los que tienen edades entre 27 y 35 años, y 13,2% para los de menos de 27 años). Y sumando los dos tipos de recomendaciones se pasa de un 72,2% para el grupo de mayor edad, a 26,4% para el grupo más joven. Si se tiene en cuenta que, primero, uno de los grandes empeños de los bancos, desde hace unos quince años, ha sido renovar su vieja nómina, entre otras razones por ser resistente y poco adaptable a los cambios, sustituyéndola por jóvenes con una cultura más favorable a este respecto y en fase con el funcionamiento flexible de la organización; y segundo, las citas

del alto ejecutivo del BIC sobre la ecuación de que el recomendado igual al recomendante, y sobre la idea de contagio del malestar entre familiares y amigos, se comprende que los bancos han dejado de querer contratar jóvenes propuestos por los antiguos. Por otra parte, quizá pueda leerse también en estas estadísticas un esfuerzo del sector bancario para formalizar o despersonalizar, en lo que depende de las empresas, los mecanismos de reclutamiento, lo cual no significaría que los buscadores de empleo necesitaran menos en la actualidad crearse recursos relacionales para moverse en los mercados de trabajo flexibles.

2. Desde hace tiempo es sabido que este fenómeno de las recomendaciones, palancas o roscas, para conseguir un empleo, o cualquier ventaja social, es muy propio de las sociedades que hace unas décadas ciertos sociólogos llamaban “tradicionales”. El mérito de los trabajos de M. Granovetter y de las escuelas del capital social reticular ha sido mostrar que es igualmente inherente, aunque de contenidos distintos, a las sociedades económicamente avanzadas y a las instituciones flexibles de las sociedades del conocimiento. En Colombia, tradicionalmente y en términos generales, eran las instituciones primarias (familia e Iglesia) y políticas que se prestaban para este papel particular de intermediación en el mercado laboral. El recurso de los contactos políticos se utilizaba sobre todo para empleos en el sector público, pero también en algunas circunstancias en relación con empresas privadas, como por ejemplo en la zona de Rionegro, cuando empezó allí la implantación de fábricas y las empresas buscaban favores tributarios de los concejos municipales. Entonces, se decía que las empresas aceptaban contratar a los protegidos de los políticos locales dentro de una relación de intercambio de favores. Parece que este papel de los políticos se ha reducido, incluso en el sector público a raíz de su encogimiento y de las recientes políticas meritocráticas. En todo caso, ha sido y es prácticamente inexistente en el sector bancario (ver cuadros 13 y 14), como también parece serlo el de la Iglesia. El certificado de moralidad que ésta solía expedir cuando intervenía en el proceso de contratación, las empresas lo piden ahora a los psicólogos y trabajadores sociales en la práctica generalizada de las visitas domiciliarias.

Las políticas de las empresas concernientes a las recomendaciones internas, respaldadas por los trabajadores y sindicatos, sino negociadas con ellos, han ampliado la función de “estructuración de las trayectorias laborales” realizada por las redes de contactos personales. Pero, también puede decirse que han extendido el campo de acción de los mercados internos, que por lo demás, y como se vio en un capítulo anterior, se han venido desdibujando. En efecto, el ofrecimiento de las vacantes que se hace con prioridad para los miembros del personal de la empresa —lo que es una de las características de los mercados internos—, se hace extensivo a determinadas personas externas que mantienen un lazo particular con ese personal. De esta manera, es en virtud de un criterio discriminatorio que ciertas personas, desde el mercado externo, encabezan la fila de candidatos que esperan en los puertos de entrada a los mercados internos.

3. El cuadro 15 permite otra comparación con los resultados de M. Granovetter (1974), en el punto de la consecución de un empleo sin siquiera haberlo buscado. Esta forma de entrar en el empleo “sin entrar en el mercado de trabajo”, (expresión de P. Steiner, 2005), ha involucrado un 30% de la muestra de aquel autor, y un 62,7% de la muestra nuestra. Como puede que parte de este porcentaje elevado de empleados sí hubiera estado buscando trabajo en otro sector, hay que precisar que es respecto al mercado de trabajo del sector bancario que un 62,7% de empleados consiguieron un empleo “sin entrar en el mercado laboral”. De allí que la diferencia con los datos del autor norteamericano no debe ser tan grande. Pero, si se considera que entre los que habían puesto la mente en un empleo bancario (37,3%), más de la mitad (20%) eran meros veleidosos, sorprende el probable alto nivel de pasividad que ha presidido la consecución de los empleos bancarios. ¿Cómo explicar este hecho? ¿Será por la misma importancia que han tenido los canales sociales en esta consecución y hacen confiar de antemano en que van a operar? En todo caso, esta pasividad es contraria a lo que hoy día se cree que debe ser el comportamiento de los individuos en los mercados laborales flexibles. Y la consideración de la edad en nuestras estadísticas (no se transcribe el correspondiente cuadro) no muestra que

los jóvenes empleados hayan sido más activos, aunque sí en una mayor proporción, interesados desde un principio en el sector bancario.

Cuadro 15. Actitud o estrategia en que se estaba en el momento de la primera vinculación bancaria

Actitud o estrategia	%	N°
No había pensado en esta vinculación: sólo aprovechó la oportunidad	62,7	(116)
Venía deseando vincularse a este sector, pero no hacía nada especial para lograrlo	20,0	(37)
Buscaba activamente la forma de vincularse	17,3	(32)
Total	100,0	(185)

Trayectorias y proyectos laborales

También este sub-capítulo está únicamente referido a los empleados de la banca, vinculados a término indefinido y que gozan, por lo tanto y cuando menos, de una estabilidad relativa, y están representados en nuestras entrevistas y encuestas. Éstas nos dicen que si bien alrededor de un 60% de estos empleados había tenido por lo menos otro empleo antes de ingresar a la entidad donde trabajan actualmente, la duración promedio de estas experiencias laborales anteriores apenas está alrededor de los nueve meses.⁹ Por lo tanto, las trayectorias que se van a estudiar aquí se circunscriben prácticamente a las carreras o recorridos internos a una sola entidad, aquella en que estos empleados estaban trabajando cuando se les pidieron los datos. Sin embargo, los horizontes de sus proyectos laborales desbordan el ámbito de estas entidades.

9. Además estas experiencias anteriores, casi todos las obtuvieron en el sector terciario, de las cuales apenas un 10%, en otro banco y un puñado, en dos o tres bancos. Los empleados procedentes del sector industrial no alcanzan un 5%.

Revisión de literatura

Lógicamente, en este capítulo, los análisis relacionados con las carreras pueden inscribirse en el marco general de la teoría de las “instituciones estructurantes” de las trayectorias laborales, siendo entonces la institución que viene al caso la organización o el mercado interno. Con referencia explícita o no a dicho marco teórico, la literatura investigativa constructivista trata, o conduce a tratar, las trayectorias laborales conjuntamente, y en razón de las relaciones que las unen, con estas otras nociones básicas de capacidad narrativa y construcción de sentido, así como con la de identidad laboral. Sin embargo, en el presente punto no se hace la revisión acerca de esta última noción, lo cual se deja para el principio del próximo sub-capítulo.

1. Una trayectoria laboral puede entenderse como una secuencia de posiciones ocupacionales por las cuales un trabajador ha pasado a lo largo de su vida laboral, y un proyecto laboral la posición o posiciones sucesivas por las cuales un trabajador se propone y procura pasar, con mayor o menor ahínco y constancia. La carrera sería la secuencia de posiciones ocupacionales que supone un mejoramiento o progreso laboral de cada una de estas posiciones respecto a la anterior. El proyecto de carrera sería un proyecto laboral que apunte a este progreso continuo en un posterior recorrido laboral. Por su parte, la capacidad narrativa de un actor es su capacidad de dar inteligibilidad, coherencia y sentido a sus experiencias pasadas, en particular laborales, pero también a los entornos que condicionan su acción. Esta capacidad intuitiva y reflexiva le permite también encontrar cursos de acción significativos para él y que le pueden dar sentido a su vida laboral, como parte del conjunto de su vida. Esto es un resumen de los términos mediante los cuales M. Canto-Sperber y J. P. Dupuy (1999) establecen la relación entre las trayectorias y los proyectos a través del *sensemaking* o competencia narrativa.

2. La necesidad de comprender los entornos restrictivos (tener un “mapa social inteligible”) con el fin de poder construir proyectos, la plantea también R. Sennett (2007) incidentalmente y a propósito de la “planificación estratégica personal” formal. Lo hace igualmente A. Bidet (2005), pero sobre una base conceptual más amplia y explícita, llegando a formulaciones más concretas.

Por ello, nos extendemos un poco sobre el texto de esta última investigadora. En un estudio de caso de una empresa francesa de telecomunicaciones que se ha privatizado y está llevando a la práctica los nuevos paradigmas organizativos y gerenciales, analiza la “tematización espontánea” —o interpretación— que los trabajadores hacen de sus espacios laborales en un medio cargado de incertidumbre. Parte de una teoría antropológica general¹⁰ que postula una necesidad adaptativa de los individuos que los lleva a buscar, con el fin de crear una estabilidad y seguridad indispensables a toda actividad humana, el control material y simbólico del espacio y tiempo dentro y desde el lugar donde viven. La herramienta de análisis que traduce este presupuesto es una tipología, retomada de otro autor, de tres modalidades de “ordenamiento” del “mundo” laboral, examinadas todas por la autora, que finalmente, para sus fines analíticos, se queda con una:¹¹ el ordenamiento de un horizonte temporal y de un mundo que dé sentido desde el espacio de trabajo. Y dentro de esta modalidad y a partir de un material de entrevistas, distingue dos posiciones principales en el colectivo de trabajadores estudiado: 1) una posición estratégica, llamada “adhesión distanciada”, y 2) una posición crítica llamada “retraimiento sabio”.

Antes de describir estas dos posiciones conviene tener presente que ellas se refieren al personal de una empresa privati-

10. “Le geste et la parole”, de A. Leroi-Gourhan. Tomo 2, Editorial Alban Michel, París, 1965.

11. La tipología traída a cuenta es tomada en *L'Établi* de R. Linhart (1978), Editions de Minuit, París. Las dos modalidades descartadas son el ordenamiento espacial, o reconocimiento del lugar de trabajo y familiarización con el mismo, y la construcción simbólica de un “orden del mundo”, dentro del cual el centro de trabajo adquiere un valor político y teórico (por ejemplo, la visión de lucha de clases y su horizonte militante). Dentro de una escala de abstracción, la modalidad usada por A. Bidet se sitúa entre estas dos. Se descarta la primera de ellas, porque no es relevante para el tema que interesa, y la segunda, porque “este tipo de definición de la situación, sino deja de ser propuesto por actores cercanos a los sindicatos, no encuentra realmente acogida en nuestro establecimiento, como tampoco ordena la argumentación de los más críticos, ni subyace en las consignas de los movimientos de huelga”.

zada en un proceso de reorganización que trastocaba las condiciones de los recorridos laborales internos: transición de un mercado de trabajo interno, o de un modelo “burocrático” de carrera (en un sentido weberiano), donde un escalafón encarrila las trayectorias, a una situación abierta, o a un modelo “profesional”¹² de carrera, donde en el discurso empresarial sobre proyecto “profesional” (o laboral), y en cierta medida en la realidad, el asalariado es “responsable de su carrera”, porque su progreso laboral depende de las evaluaciones de resultados, y las actividades y responsabilidades que éste decide aceptar en los procesos de configuración de una nueva estructura productiva. La particularidad de la situación en la cual hay que insistir es que, de un lado, los trabajadores en un principio tenían un estatus de funcionarios públicos, que la nueva empresa invitaba y presionaba a abandonar, a cambio de un contrato laboral normal, pero con un aumento de remuneración y, de otro, la empresa exalta el proyecto “profesional” de carrera en contra del tradicional, como parte de sus estrategias para incitar a la negociación de ese cambio de condición y movilizar el personal dentro de sus nuevos esquemas organizativos y formas de gestión de la fuerza de trabajo. Y es la incertidumbre de esta situación y del proceso de recomposición del medio laboral que lleva a los trabajadores a desarrollar aquellas visiones tranquilizadoras y estables de su entorno espacio-temporal, con el fin de comprender lo que pasa en su universo laboral, trátase de proyectarse en él, o desmarcarse del mismo.

Pues bien, he aquí la descripción de las dos posiciones:

1) “La adhesión distanciada”. Esta posición ve la “economía” como una naturaleza, es decir, como fuerzas objetivas. Maneja una retórica de la evidencia y supone una actitud explicativa o pedagógica. Es una tematización como forma de entrar en la lógica de la empresa, aunque reflexivamente. Implica un esfuerzo tal para construirse para sí mismo una representación de cómo

12. La palabra francesa *professionnel* suele traducirse al español por “laboral”. Pero en este texto recoge algunas de las connotaciones de la palabra española “profesional”, con lo que implica de actividad autónoma e independiente. Por ello, se utiliza este último término, pero poniéndolo entre comillas.

se mueve y de lo que mueve a la empresa, que permite llegar a trazar y estabilizar una perspectiva personal. Acepta el principio de rotación y de formación continua. Pero es más que un esfuerzo de comprensión y producción de sentido. Su configuración de lo económico es un intento también de estabilizar un entorno y el inicio de un trabajo verdadero sobre sí mismo para construirse como individuo "autónomo y responsable", de acuerdo a la expectativa de la empresa, pero sin llamarse a engaño y dentro de una intención de explorar las posibilidades de trayectorias internas y promoción personal. En cierto modo, aquí se toma nota de los cambios en las condiciones y formas de las nuevas trayectorias laborales, y se cree que tiene sentido y vale la pena probar suerte con estas nuevas posibilidades. Pero, si bien esta posición resuelve la incertidumbre del qué hacer inicial, crea otras incertidumbres ligadas al carácter más problemático del progreso en el modelo "profesional" de carrera.

2) "El retraimiento sabio". Por el contrario, esta posición se representa lo "económico" como una "construcción" en el sentido sociológico. Manifiesta lucidez e ironía crítica. Para ella la "lógica económica" es una lógica de intereses, que señala a nivel de la empresa, de las políticas oficiales y de instancias más amplias. Implica un sentimiento de impotencia y resignación, pero una negativa a entrar en el "juego" de la empresa, y la afirmación de una dignidad a través de la lucidez y el rechazo de cualquier negociación o conciliación. Se aferra a sus tareas actuales, negándose a toda reubicación, a riesgo de ser separado del plantel. Ante el cuestionamiento unilateral del estatus anterior, esta posición delata un fuerte apego al modelo "burocrático" de carrera, que supone una gestión colectiva y profundamente institucionalizada de los recorridos de empleo, y es indisociable de una cierta manera de narrarse su propia historia y relacionarse con el empleo. En cambio, el proyecto "profesional" lo denuncia como manipulación, lo mismo que los intentos de negociación para el abandono del estatus de funcionario público, aún cuando los sindicatos participan en ellos. Esta posición, y a diferencia de la otra, no consta de una puesta en forma y "en intriga" del nuevo espacio profesional, lo que es innecesario puesto que no hay involucramiento en él.

En la primera posición se encuentran, sobre todo, los más jóvenes, muy dispuestos a ser voluntarios para cualquier nueva responsabilidad, y que aprovechan más rápidamente las nuevas posibilidades de promoción. Se ve en este texto, cómo una situación de crisis no supone necesariamente pérdida de sentido sino, más bien y al tiempo, una reafirmación momentánea del sentido ligado a los entornos e historias laborales que se derrumban, y la producción de nuevos sentidos en relación con las formas organizativas y posibilidades emergentes. El texto muestra bien igualmente cómo el “ordenamiento” *ad hoc* de los entornos y horizontes temporales laborales son indisociables —y por lo demás consistentes con ellas—, de la posible creación de perspectivas para proyectos laborales. Pero, también muestra cómo en estos mismos procesos se revela una anterior identidad laboral y se va creando una nueva, lo que está apenas aludido por la autora, cuyo interés no se centra en este tema.

3. R. Sennett (2007) reporta a propósito de la “planificación estratégica personal” unas generalizaciones empíricas interesantes.¹³ El tipo de entorno institucional general e inmediato influye en esta capacidad de planificación. Los jóvenes adultos, en los años setenta, época dotada de instituciones sociales y laborales estables, eran más capaces que los de ahora —cuando éstas sufren transformaciones incesantes y la vida profesional está afectada de un factor de incertidumbre mayor—, de formular proyectos profesionales a largo plazo. Por otra parte, los jóvenes de la élite, y porque cuentan con redes de relaciones sociales más densas y eficientes que siempre, les permitirá ubicarse bien profesionalmente, no son tan necesitados de pensar en su futuro y experimentan una mayor confusión estratégica que los jóvenes procedentes de niveles sociales inferiores.

Las trayectorias laborales de los empleados bancarios

En la introducción al presente sub-capítulo, se advirtió que el estudio de las trayectorias laborales iba a limitarse prácticamente, y por fuerza de los hechos, a los itinerarios o carreras la-

13. Son tomadas del libro *Uncommitted: Contemporary Work and the Search of Self: A Qualitatif Study of 28-34 Year Old College-Educated American*”, Tesis doctoral, New York University, 2004.

borales internas. Pero, resulta que éstas ya las hemos analizado, con base al material cualitativo y estadístico acopiado, en una parte del anterior capítulo sobre las segmentaciones del mercado laboral del sector financiero, parte relacionada con el mercado laboral interno. Luego, aquí nos contentaremos con un resumen de aquellos análisis, y con reproducir los cuadros estadísticos presentados allí.

Antes de los noventa, y al amparo de un marco institucional favorable, se habían constituido en el sector bancario mercados laborales internos con sus escalafones que regulaban las carreras de sus empleados en el seno de las empresas. La verdad es que el grado de estructuración de estos mercados internos variaba de una empresa a otra, de acuerdo a la fuerza de sus sindicatos y la participación de los mismos en la elaboración y gestión de los escalafones. Sin embargo, este modelo de carrera laboral “burocrática” estaba en términos generales bastante bien instituida. Pero, los mercados laborales internos se han venido desdibujando, facilitado por la reforma de la legislación laboral y a raíz, de una lado, de los cambios en la organización y gestión del trabajo (gerencia plana, concentración de funciones, supresión de cargos, outsourcing, remuneraciones flexibles, etc.), y de otro, de las políticas de las empresas tendientes a sustituir su viejo personal por otro joven, educacionalmente más formado, y culturalmente más adaptable. La lógica de los mercados internos se ha quebrado; los puertos de entrada en los mismos, tradicional y típicamente ubicados en la base del escalafón o la pirámide de cargos, se han abierto para estos jóvenes en todos los niveles; los recorridos laborales se han acortado; y el progreso se ha vuelto más lento. Todo esto significa que el viejo modelo burocrático de carrera que les tenía programado a los empleados avances continuos casi seguros, pierde cada día más terreno, en beneficio del modelo profesional de carrera, más problemático, nada garantista, e incluso, según sus detractores, ilusorio.¹⁴

14. Algunos dicen que este modelo “profesional” hace al trabajador “responsable de su carrera”, y que ésta depende de ciertas capacidades y atributos personales. Pero la verdad es que también depende de las relaciones personales con los jefes, mientras que en el modelo burocrático los ascensos estaban regulados por normas impersonales y re-

Cuadro 16. Superioridad del cargo obtenido respecto al anterior.
(Los porcentajes son de respuestas positivas)

Muestra y variable independiente	2º cargo superior al 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?"

Estos análisis han sido refrendados por las manifestaciones de muchos entrevistados, y corroborados por las estadísticas.

La interpretación de los cuadros reproducidos, puede resumirse así:

1) Los cambios de cargos han representado por lo regular en una muy alta proporción de casos un mejoramiento. Lo que es explicable por el hecho de que a casi una mayoría de empleados se les ha transcurrido su vida laboral en un época en que los mercados laborales internos funcionaban relativamente bien. Pero, y esto es soporte de la idea de una transición a nuevos paradigmas, el porcentaje de cambios recientes sin mejoramiento ha aumentado. La curva ascendente de las trayectorias laborales internas nunca ha sido totalmente rectilínea. Siempre ha sido constituida por una sucesión de líneas rectas ascendentes y líneas rectas horizontales. Pasa que en un principio las ascendentes se veían más

quisitos objetivos. A esto apunta esta cita de una entrevista hecha a una empleada sindicalista de un banco extranjero que aplica modelos modernos de gestión del personal: "Hay casos en que a la gente la ascienden. Pero son estos trabajadores que nosotros llamamos coloquialmente lambones, que tienen amistad con el jefe, que escalan y, muchas veces en forma deshonesto, avientan a los compañeros, y se convierten como en el espía o el sapo de la oficina. A esa gente uno sí ve que la ascienden, pero el trabajador que tiene dignidad, que reclama sus derechos, que no se deja. Ese trabajador no les sirve a ellos".

largas y frecuentes que las horizontales, y ahora estas últimas se van alargando y proliferando (cuadro 16).

2) Como hechos más específicos se tiene que las mujeres parecían en un principio contar con menos probabilidades de cambio de cargo con mejoramiento, pero que, hoy por hoy, esta discriminación se ha, cuando menos, eliminado (cuadro 16). Por otra parte, se ve que los que empiezan su cambio de cargo con el pie derecho, es decir con un mejoramiento, tienen más probabilidades de seguir haciendo buenos cambios. Pero, este fenómeno tiende a atenuarse últimamente, lo cual da fuerza también a la idea del paso a otro paradigma. Quedaría por explicar quiénes tienen un buen comienzo y por qué. (Cuadro 17).

3) Los empleados perciben dificultades más bien grandes para llegar a lo alto de la pirámide salarial, dificultades que son prácticamente las mismas que para alcanzar un puesto de dirección en las oficinas o sucursales. Pero, acceder a un cargo directivo en una dirección regional o nacional, parece que casi todos lo ven como un imposible.

Los proyectos laborales

El surgimiento de una diferenciación en el colectivo de los empleados bancarios relativamente estable —como consecuencia de las políticas deliberadas de las empresas—, entre jóvenes de nuevo perfil y cultura y veteranos socializados en los mercados internos y la organización tradicional del trabajo, ha de tenerse particularmente en cuenta en el estudio de las trayectorias, como en el de las identidades, el cual se hará en el punto siguiente. En el capítulo precedente sobre las nuevas segmentaciones de los mercados laborales flexibles, a propósito de este sub-colectivo de nuevos y más jóvenes empleados, se habló de segmento de la mejor vía, —expresión en uso en la corriente institucionalista de investigación de los mercados laborales—, que está emergiendo en el seno del empleo bancario. Los cambios en la organización y prácticas de gestión de los bancos, si bien afloraron en la década de los ochenta, se aceleraron, lo mismo que dichas políticas de sustitución de personal, después de la apertura económica y antes de la crisis de finales de la década; y, después de una pausa, conocieron una nueva aceleración en los tres o cuatro últimos

años. Luego, los grupos de edad de los empleados que conforman este segmento de la mejor vía, uno de los tres característicos de los mercados de trabajo flexibles, son el de los demenos de veinticinco años, que se incorporaron a las empresas en la presente década, y el de los entre 26 y 35 años, que lo hicieron en su gran mayoría en el primer período de transformación intensa. El primero representa el 28,8% de la muestra y el segundo, el 24,6%, porcentajes éstos que, sin poder garantizar su representatividad estadística respecto a todo el empleo bancario, pueden considerarse con buenas razones no muy alejados de la realidad poblacional.

Cuadro 17. 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	3º cargo superior al 2º (Si)	Último cargo superior al penúltimo (Si)
2º cargo superior al primero	Sí	100,0
	No	75,0
Penúltimo cargo superior al anterior	Sí	79,7
	No	46,2

Cuadro 18. Percepción de la dificultad de ascenso. (Los porcentajes 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 este 73%, 24 puntos corresponden a "imposible", mientras que para el 38,3% y el 44,7%, 5,6 puntos en ambos casos a "imposible".

1. En un medio organizativo con exigencias de rendimiento y adaptación permanente, y riesgo de despido siempre posible, y en un sector con una historia ocupacional reciente caracterizada por recortes de nóminas y reducciones drásticas del empleo, tenía que crearse una conciencia generalizada de inseguridad laboral, condicionante de las intenciones y expectativas laborales. Esta conciencia se expresa en el 36,9% de empleados de la muestra que cree que podría perder su empleo en cualquier momento (cuadro 19). Esta creencia que es comprensiblemente mucho más arraigada y extendida entre quienes han tenido algún problema con su jefe,¹⁵ no implica curiosamente siempre una preocupación entre los jóvenes ni los veteranos. Una empleada entrevistada del Banco de Bogotá, entidad que por distintas razones, y en particular porque el grupo AVAL no ha fusionado por lo regular las empresas financieras adquiridas, ciertamente no ha practicado despidos masivos, manifestó sobre este particular:

Tampoco es grande el riesgo de ser echado. Ninguno de mis compañeros vive con esta angustia. Por esto la tranquilidad de la gente. Los que llevan muchos años, lo que dicen es que a mí me tienen que dar mucha plata para poder echarme. En mi oficina, soy la más nueva. El que menos lleva, son diez años. Entonces, para qué preocuparse. No la tengo yo, la inquietud, que apenas llevo tres años y medio.

Apenas un 61% (cuadro 17) de los que se sienten amenazados (36,9%), cree que conseguiría otro empleo. Pero, está claro que parte de los pesimistas pensarían, de hacerse efectivo el despido, en jubilarse o, en obtener un nuevo ingreso con alguna actividad independiente o negocio. Por otra parte, menos del 40% de los que se sienten amenazados tienen esperanza de poder reubicarse

15. Según otras estadísticas que no figuran en los cuadros reproducidos, hay un 10% de empleados que “han sufrido una o más veces, en los últimos seis meses, algo que consideran como una agresión verbal, o gestual, como palabras ofensivas o groseras, críticas destempladas a su trabajo, llamadas de atención fuerte, etc.” De este pequeño grupo, a su vez, un 83,3% cree en la posibilidad de ser despedido, frente a un 31,7% de los demás. Todo lo cual es entendible.

en el sector financiero o bancario. La estadística de esta percepción se ajusta al hecho señalado en otras partes de que los bancos desconfían de empleados despedidos por la competencia, y que el reducido reciclaje en el mismo sector financiero se hace, en una alta medida, a través de las agencias de intermediación, pasando de ser el empleado por tiempo indefinido a temporal indirecto, o trabajador en misión.

Cuadro 19. Estadísticas univariadas relacionadas con futuro y proyectos laborales.
(Los números entre paréntesis son los totales sobre los cuales se han calculados los porcentajes)

Variables (preguntas) (Sí)	%	(N°)
¿Cree usted que podría llegar a perder su empleo actual?	36,9	(179)
¿En caso afirmativo, cree que en un tiempo razonable podría encontrar otro?	61,0	(177)
¿En el sector bancario o financiero?	62,0	(83)
¿En condiciones económicas equivalentes, le gustaría		
Cambiar de entidad bancaria	18,3	(180)
Cambiar de sector económico	10,0	(180)
Trabajar por cuenta propia	24,4	(180)
Montar un negocio o empresa propia	26,7	(180)
Trabajar en la función pública	4,4	(180)
Se quedaría con su empleo actual	22,2	(180)
¿Qué proyecto o propósito laboral está decidido a llevar a cabo?:		
Acceder a un cargo directivo en la banca	35,0	(180)
Salirse del sector bancario y financiero	20,0	(180)
Ningún proyecto decidido		
En su opinión ¿qué tanto ha cambiado el prestigio social de la condición de empleado bancario o del sector financiero?	45,0	(180)
El prestigio es mayor que en épocas pasadas	37,7	(180)
El prestigio es igual que en épocas pasadas	31,7	(180)
El prestigio es menor que en épocas pasadas	30,6	(180)

En las condiciones indicadas, es natural que muchos empleados se sientan incómodos y sueñen con poder salirse de su entidad. Pero la estadística que expresa esta disposición es sorpren-

dente alta. En efecto, a casi un 80% de los empleados le gustaría el cambio, si la nueva ocupación le garantizara un mismo ingreso (cuadro 19). También es interesante ver que apenas menos de un 20% de éstos quisiera pasarse a otro banco, y alrededor de un 52%, a formas de emprendimiento (actividad independiente o negocio/empresa propia, en una proporción similar).¹⁶ Tomada la conciencia de la magnitud de este último dato, viene de inmediato a la mente la hipótesis de que los jóvenes, por el hecho de serlo y haber sido más socializados en la cultura dominante de la época, deben ser más propensos que los de mayor edad a esta solución ocupacional. Pero el cuadro 20, dice lo contrario. Si en cuanto a trabajar por cuenta propia o en forma independiente, no se puede afirmar la existencia de una diferencia entre los menores de 35 años y los que tienen una edad superior, en relación con montar un negocio o empresa propia, los de más edad son relativamente más numerosos en desearlo. Pero, pensándolo mejor a la luz de toda la información que se tiene, el alcance y el sentido de este tipo de decisiones eventuales difiere según la edad. En una primera aproximación, digamos que las aspiraciones de los trabajadores veteranos son las conocidas de muchos trabajadores de los distintos sectores económicos, quienes al haber acumulado muchas cesantías y/o obtenido buenas indemnizaciones, se jubilan o “arreglan” con la empresa para comprar un taxi o abrir cualquier tienda en su barrio, y así rentar con toda tranquilidad un ingreso modesto, pero relativamente seguro; en cambio, en las aspiraciones de los jóvenes los proyectos de emprendimiento no son ni seguros, ni financiados a la salida del empleo, pero más ambiciosos y parte central de un proyecto vital de más largo alcance.

Sin embargo, comparando los deseos de emprendimiento con las estadísticas de la pregunta siguiente acerca de proyectos o propósitos decididos, se puede calcular que apenas un 15% ya estaría resuelto a llevar estos deseos suyos a la práctica. Del 40% restante de quienes ya tomaron una decisión, el 5% se esfuer-

16. Este es un fenómeno análogo en su naturaleza a la conocida existencia permanente, en la historia de la industria, de una aspiración de los obreros, y sobre todo de los que tenían un oficio, a independizarse, montando su pequeño taller.

Cuadro 20. Grupos de edad, aspiración de emprendimiento y proyectos/propósitos decididos. (Entre paréntesis están los casos que son base de cálculo de los porcentajes)

Variables	Grupos de edad			
	18/35		más de 35	
	%	Nº	%	Nº
Aspiraciones de cambio en condiciones económicas equivalentes:				
Trabajar por cuenta propia	21,6	(97)	27,6	(80)
Montar un negocio/empresa propia	19,5	(97)	36,2	(80)*
Proyectos o propósitos laborales decididos:				
Acceder a un cargo directivo en banco	50,0	(100)	15,6	(77)*
Salir del sistema financiero	13,0	(100)	28,5	(77)*
Ningún proyecto decidido	37,0	(100)	55,9	(77)*

Nota: El efecto de la variable "edad" se lee comparando en cada línea los porcentajes en sentido horizontal. Este efecto es estadísticamente significativo a nivel 0,05 o nivel muy cercano, sólo en las diferencias con asterisco (prueba de diferencia de proporciones con dos muestra).

za en conseguir empleo en otra entidad del sector bancario o de cualquier otro; y un 35% está apuntando a un cargo directivo (en una sucursal o la dirección central), lo cual constituye un proyecto de carrera significativo. Como apenas un 14,5% de los empleados cree que es fácil o muy fácil acceder a un cargo directivo en una sucursal, y un menguado 4,5%, en una dirección regional o central, gran parte de estos últimos empleados parece lanzarse detrás de esta meta, conscientes de la gran dificultad para alcanzarla. Quedan los empleados que no tienen nada decidido (45%); es decir, que pueden estar satisfechos con su situación, resignados, o esperando su jubilación o a que los acontecimientos decidan por ellos.

Mirando en el cuadro 20 la influencia de la edad —e ipso facto, por lo que ya se dijo, de la pertenencia a sub-colectivos distintos—, sobre las decisiones tomadas, se puede observar que: 1) los jóvenes, mucho más que los mayores y en una alta proporción (50% vs. 15,6%), han puesto en su horizonte la conquista de un cargo directivo; 2) Pero los mayores superan notablemente a los más jóvenes en cuanto a la salida del sector financiero (los más de ellos para abrir su pequeño negocio o realizar una actividad

independiente) (28,5% vs. 13,0%); y 3) los mayores les ganan también a los más jóvenes respecto a la actitud "quietista" o pasiva (55,7% vs. 37%). La explicación de la primera diferencia puede estar en que los jóvenes son más ambiciosos, menos concientes de las dificultades que los mayores, y sabedores, como todo el mundo, de las precedencias que las políticas de las empresas les conceden en materia de ascenso. La segunda diferencia a su vez puede entenderse por el hecho de que cierta proporción de los proyectos de salida conciernen a la jubilación, y otra proporción, probablemente más grande, al fácil montaje por parte de los empleados con largo tiempo de servicio, de algún pequeño negocio. La última puede explicarse, además de ser consecuencia de las anteriores, por el hecho de que entre los mayores aquellos que se vincularon antes de 1981 (un 15% en Bancolombia, como se dijo en otro capítulo) gozan de una seguridad en el empleo casi absoluta, y pueden esperar tranquilamente la jubilación.

En este tema de los proyectos decididos, la variable género, en relación con la posición pasiva, no marca diferencia, y la marca poco en la decisión de salida del sector. La diferencia más notable está en el propósito de llegar a un cargo de dirección, lo cual puede reflejar parcialmente las políticas de muchos bancos que promocionan para las gerencias de oficinas y sucursales más fácilmente a las mujeres que a los hombres.

Si se toma el concepto de proyecto, en su sentido riguroso de objetivos y estrategias bien definidos, mantenidos presentes y respaldados por una voluntad de alcanzar los unos y seguir las otras, sólo puede decirse que tienen proyectos relacionados con el trabajo los empleados que en un porcentaje de un 55% tienen decidido bien ir en busca de un cargo, bien jubilarse o bien salir a desarrollar una actividad independiente o montar un negocio o empresa. Pero al hablar con propiedad de proyectos laborales, habría que excluir las decisiones de tramitar una jubilación.

Se va a intentar, a continuación, ilustrar y caracterizar los distintos tipos ideales de proyectos laborales que se pueden identificar entre los empleados bancarios.

3. Distinguímos tres tipos ideales de proyectos laborales: 1º) el proyecto estratégico de carrera interno; 2º) el proyecto estratégico de emprendimiento; y 3º) el proyecto tradicional de empen-

Cuadro 21. Sexo y proyectos/propósitos decididos. (Entre paréntesis están los casos. Los de los totales son las bases de cálculo de los porcentajes).

Proyectos/propósitos decididos	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Nº	(%)	Nº	%
Acceder a un cargo directivo en banco	43,5	(37)	27,7	(26)
Salir del sistema financiero	13,0	(35)	25,5	(24)
Ningún proyecto decidido	43,5	(37)	46,8	(44)
Totales	100,0	(85)	100,0	(94)

X2, $p < 0,05$

dimiento. El primero es el de los empleados resueltos a ser directivos y, los otros dos, los de aquellos que han decidido abandonar el sector financiero para fines de emprendimiento. Aunque también podría haber proyecto laboral con quienes están buscando empleo en otras entidades,¹⁷ al ser éstos, según se cree, más bien pocos entre los empleados de base, no será contemplado aquí este tipo de proyecto.

Los tres tipos ideales van a describirse mediante ejemplos de proyectos identificados en las entrevistas.

El proyecto estratégico de carrera interna

Se da el ejemplo del proyecto laboral que está desarrollando una joven secretaria de gerencia de una oficina modelo de Bancolombia:

Tiene menos de veinticinco años, es soltera y vive con sus padres. Entró al banco a través de un programa de aprendizaje del SENA, patrocinado por el banco. Estuvo un corto tiempo vinculada como temporal y luego (hace tres años) pasó a estar de tiempo indefinido. Sólo ha ocupado su cargo actual. La variedad de sus tareas, que incluye la referencia de clientes —lo que le

17. En este grupo de empleados, un proyecto laboral podría ser el de una empleada, bastante joven, del Banco Santander, quien nos dijo que desde siempre ha aspirado a trabajar en Isagen, por razones de las cuales no parecía ser muy conciente, y que no desistiría hasta llegar a sus fines.

gusta—, y pequeñas rotaciones, a las cuales se presta voluntariamente, la considera como natural, gratificante y útil: “Yo soy secretaria, supuestamente soy Secretaria de Gerencia, pero igual hago muchas cosas más. Eso es rico porque se puede aprender. No, no hay rotación. Si uno hace algo de otro cargo es porque quiere aprender; a mí me gusta mucho aprender de los asesores, cuando tengo tiempo libre”. Cree que la absorción de Conavi y Corfinsura les abre muchas posibilidades a quienes están estudiando, porque “es muy notorio que, en este momento, los ascensos dependen mucho del nivel de estudio”. Por esto y “porque quiero progresar” se puso a estudiar una carrera universitaria de administración de empresas, aprovechando un auxilio anual que les da el banco y que está estipulado en la convención colectiva. Y sus metas son “ser asesora y luego seguir estudiando para ser ejecutiva del banco”.

Usando ciertos conceptos e ideas presentadas en la revisión de literatura, puede decirse que esta joven tiene claridad y consecuencia estratégica en su proyecto laboral interno. Además, el suyo es un proyecto que A. Bidet llamaría “profesional”. En efecto, sus metas van más allá de los cargos integrados al escalafón de los empleados, y se hace activamente “responsable de su carrera”, aceptando y entrando en la lógica y dinámica de un campo laboral flexible. En cierta medida, participa igualmente de una “posición de adhesión” pero no muy “distanciada”, porque acepta las formas y condiciones de trabajo de una organización laboral flexible y de “alto rendimiento”, como algo natural que no hay siquiera necesidad de comprender. Por su juventud y poco tiempo en el banco, no parece tener consciencia de la historia de su medio laboral ni de las dificultades reales que pueden oponerse a su ambición de carrera. Hay cierto entusiasmo candoroso en su actitud que la puede llevar al éxito en su proyecto, pero también al fracaso y resignación, o como tercera posibilidad, a cambiar su proyecto inicial interno por el segundo tipo que se examina ahora.

El proyecto estratégico de emprendimiento

El ejemplo que se propone ahora es el de una joven empleada de una oficina del Banco de Bogotá.

Su edad está alrededor de los veinticinco años. Es soltera y vive también con sus padres. Otra semejanza con el ejemplo anterior es que entró al Banco de Bogotá por medio de un programa de aprendizaje del SENA, y lleva unos tres años y medio en esa entidad. Pasó rápidamente por unos pocos puestos antes de llegar a uno de contabilidad: el que sigue ocupando actualmente. No parece estar directamente afectada por la transformación del trabajo y su gestión, que en cualquier caso es menos profunda que en Bancolombia. En su oficina, el modelo de enfoque en las ventas y de gestión del rendimiento concierne sólo a un personal especializado (auxiliares y ejecutivas de ventas). Es consciente de los problemas que estos nuevos modos de gestión les pueden traer a los empleados. Se da cuenta del estrés y la preocupación por las consecuencias que en aquel personal especializado tienen los eventuales incumplimientos de las metas de ventas, aunque no cree que para ella ni para los demás empleados, los riesgos de perder el empleo sean elevados. No ve posibilidades de ascenso en el banco, y está muy al tanto de los casos de jóvenes ejecutivos sonsacados por otros bancos que pagan mejor: "Ahora estos cargos (jefe de servicio y gerente de oficina) se dan a gente de afuera. Y están dándole prioridad a la gente joven que entra y es profesional. Pero, jóvenes jefes de servicio y gerentes migran a otros bancos que les pagan más". Le gusta su trabajo y está comprometida con él. Pero es porque tiene el propósito de trabajar en forma independiente como contadora, para lo cual se matriculó en un programa universitario:

Sí, a mí me gusta estar en el sector bancario. Sobre todo me gusta la parte contable y la asesoría en venta de productos, porque uno aprende a vender y a tratar a los clientes. Yo entré a estudiar contaduría porque yo quiero ejercer independiente la contaduría. Pero me voy a quedar hasta terminar contaduría, porque igual a uno le ayudan con 700.000 pesos semestrales, por la convención.

Justifica su determinación por las dificultades de hacer una carrera interna llamativa, pero también por el aborrecimiento que le causa la rutina del ciclo laboral bancario completo, al que se apegan sus compañeros veteranos de oficina.

En este caso también se está en presencia, por la claridad del objetivo y la coherencia del comportamiento, de un proyecto laboral estratégico. Pero esta joven empleada evaluó rápidamente las oportunidades de carrera que le ofrecía su banco, y tomó la determinación de prepararse para alcanzar sus fines por fuera de todo mercado laboral. Su proyecto puede igualmente, y hasta con mayores razones, calificarse de “profesional”: no se despliega en el marco de un escalafón o una estructura salarial predeterminada; y el actor se hace cargo activamente de su realización. Como en el caso anterior, supone una “posición de adhesión”, pero más “distanciada”. Hay más lucidez respecto a lo que pasa en el entorno laboral, pero igualmente tiene compromiso y satisfacción en el trabajo que está haciendo, así como serenidad ante la incertidumbre y fluidez del nuevo mundo laboral. Además, este proyecto se afirma abiertamente y en forma despreciativa en contra de los proyectos burocráticos de carrera. Entre los entrevistados, se encontró otro ejemplo quizá aún más puro de este tipo ideal de proyecto, pero es de una analista de la Dirección Central de Bancolombia, cargo que se sale un poco de nuestra población de referencia.

El proyecto tradicional de emprendimiento

Para este tipo de proyecto, se escogió el ejemplo de un empleado veterano del Banco de Bogotá.

Pasa de los 50 años y se vinculó a la banca hace medio siglo. Entró primero a Bancomercio que fue absorbido por el Banco de Bogotá, vía por la cual vino a parar en este último. Había culminado los estudios de bachillerato cuando empezó a trabajar; pero luego estudió para Técnico en Comercio Internacional, cuyo correspondiente diploma le permitió mejorar su posición en la estructura de cargos operativos. Tiene hija y esposa, la cual aporta ocasionalmente un ingreso adicional al hogar. Experimentó singularmente los cambios organizativos generados por las nuevas tecnologías: después de trabajar muchos años en una área regional de comercio internacional del banco, que paulatinamente fue extinguiéndose, porque la función pudo ser concentrada en la capital, gracias a dichas tecnologías, fue reubicado en una oficina en un cargo de mitad de la escala. Últimamente sobre todo, a raíz

de una redistribución de las mismas, o más funciones en menos cargos, a él como a sus compañeros se les han multiplicado las tareas y las presiones. Y en un ambiente en el que para poder cumplir con el trabajo asignado, muchos empleados extienden voluntariamente su jornada de trabajo, él participa del estrés y consecuencias de las excesivas cargas mentales. Confiesa: “en el último año visité al médico más que en los veinticinco que llevo en la banca”. Manifiesta una actitud crítica contra estas situaciones, y especialmente contra una práctica de control social en materia de gestión del desempeño, consistente en publicar en carteleras los nombres de quienes cumplen con las metas, y someter a la reprobación pública, por omisión de sus nombres, a quienes no lo hacen. Lamenta el que este sistema fomente “una guerra” por el rendimiento entre los empleados, y cree una cultura individualista. Ahora “a uno no le queda ni tiempo para verse con los compañeros, ni para compartir con ellos”. Es uno de los muchos viejos empleados que añoran el compañerismo y solidaridad de antaño. Piensa que en aras a la reducción de costos, sempiterna disculpa, podría perder su empleo en cualquier momento. Pero está preparado para esta eventualidad: montaría “cualquier negocio que se me ocurra”, pero que es muy seguramente un negocio que hace tiempo se le ocurrió.

Aunque el entrevistado no lo quiso decir abiertamente, se hizo evidente que, despedido o llevado a aceptar un arreglo con probables altas indemnizaciones y cuantiosas cesantías, o bien jubilado en su momento, este empleado tenía decidido montar en cualquier caso, un negocio. Estos proyectos, por su naturaleza y la cultura que los alimenta, son muy diferentes de los anteriores. Participan más en muchos aspectos, y para volver a utilizar la distinción de A. Bidet, de los proyectos de carrera laborales burocráticas que de los proyectos profesionales. Son como la culminación natural y segura de un ciclo laboral completo o casi completo, igualmente seguro. No supone una mentalidad realmente de emprendimiento, ni una ruptura con la cultura laboral tradicional enraizada en modelos organizativos cuestionados. Es más, muchas veces por no querer desprenderse de esta cultura laboral y por rechazar la nueva, es que se llegan a construir este tipo de proyectos. Por otra parte, los dos primeros tipos de

proyectos son propios del segmento de los jóvenes de la mejor vía, y el tercero lo es del segmento de los trabajadores bancarios estables tradicionales.

Las identidades laborales

En este sub-capítulo se intentará captar las diferencias generales de identidad, en los sentidos en que la literatura sociológica revisada entiende esta noción, entre los dos sub-colectivos o segmentos, de trabajadores bancarios señalados anteriormente.

La identidad de la parte más antigua de estos trabajadores, vinculados antes de la mitad de los ochenta, empezó a forjarse en un sistema laboral tradicional intacto y que luego se estuvo abriendo a las innovaciones. La identidad de los trabajadores que se vincularon en los diez años siguientes, se formó, ya iniciada la erosión del viejo modelo laboral, en la piel de zapa de sus espacios. El marco de formación de la identidad de los más jóvenes se constituye de las nuevas formas organizativas y de gestión bien desarrolladas, dentro de las cuales y con las cuales interactúan. Pero, sus principales forjadores son las mismas empresas, que con sus nuevos filtros de selección, no dejan entrar sino el tipo de jóvenes susceptibles de amoldarse a las nuevas estructuras y cultura laborales, y de reaccionar positivamente a su acción comunicacional.

Revisión de literatura

1. Los especialistas en ciencias sociales que tratan de la identidad, distinguen principalmente entre identidad personal e identidad social. Pocos hablan de identidad colectiva, expresión que desaconsejaron los mismos P. L. Berger y T. Luckmann (1968),¹⁸ por entrañar un riesgo de “reificación”. Hablan de identidad personal cuando se interesan por la idiosincrasia de los individuos y ello esencialmente en su cara subjetiva, así consideren la interacción de éstos con el entorno como condición de la formación de este tipo de identidad; y de identidad social cuando la atención se focaliza en las características objetivas de los individuos que

18. P. L. Berger y T. Luckmann, *La construcción social de la realidad*, Amorrortu/Editoriales, 2003, primera edición, 1968.

permiten ubicarlos cultural y socialmente, o en tanto que éstos son adscribibles o se adscriben ellos mismos a determinados grupos (nación, clase social, subcultura, género, etc). En ambos casos, la identidad se puede comprender y observar desde las interacciones cotidianas. Cuando L. G. Arango¹⁹ dice que la identidad está estrechamente articulada con la construcción de las trayectorias sociales y “describe la forma como las personas se ven a sí mismas y entienden su lugar en el mundo” se refiere a la identidad personal considerada en su aspecto subjetivo. Empero, cuando P. L. Berger y T. Luckmann (1968) enuncian que “los tipos de identidades son productos sociales a secas, elementos relativamente estables de la realidad social objetiva”, “observable” y “verificable”, piensan en el otro aspecto de la identidad social, el objetivo.

Esta noción es tratada por los psicólogos, psico-sociólogos y sociólogos con un enfoque particular. Los dos primeros grupos de científicos sociales estudian la identidad personal, aunque el primero en sí y los segundos en sus relaciones con los entornos socio-culturales. Los sociólogos suelen limitarse al estudio de la identidad social y, en tanto, participa de una identidad de grupo, o supone y enfatiza la identificación de las personas con grupos, y ellas asumen la cultura y patrones de comportamiento de éstos. Pero, en todas estas corrientes se observa cierta inclinación por las tipologías. Algunas de éstas, elaboradas por los psicólogos y psico-sociólogos, pueden proporcionar herramientas de análisis descriptivo ocasionalmente útiles. Es el caso de una tipología psicológica derivada de los trabajos de J. Macía, y de otra de carácter psico-sociológico de J. Cote y C. Levine,²⁰ sobre estrategias de formación de identidad, a las cuales los actores acuden para adaptarse al medio social.

Según la primera tipología, el sentido de la identidad está dado por el hecho de hacer determinadas escogencias y el compromiso que se adquiere respecto a las mismas. Los cuatro tipos de identidad que se proponen resultan de la combinación de la

19. L. G. Arango, en: “Familia, trabajo e identidad de género. Analogías y contrastes entre dos categorías socio-profesionales en América Latina”.

20. Tomado de un artículo de Wikipedia sobre identidad en las ciencias sociales.

fuerza relativa con que se hacen las primeras y se adquieren los segundos. La “difusión de identidad” es el extremo sin fuerza, en ninguna de las dos dimensiones, y el “logro de identidad”, es el otro extremo, positivo en ambas dimensiones. Es tratándose de proyectos laborales que esta tipología puede servir.

La otra tipología, que no es una combinatoria sistemática, contempla cinco tipos de estrategias de formación de identidad, o de identidades asociadas a estrategias de adaptación que corresponden a clases de síntomas (o podría decirse indicadores) psicológicos, de personalidad y sociales distintos. Dos de estos tipos son interesantes de señalar por cuanto parecen ajustarse, a primera vista, a las actitudes y comportamientos de los trabajadores que adoptan, en la investigación de A. Bidet, la posición estratégica de “adhesión distanciada” y la crítica de “retraimiento sabio”. En efecto, uno de los dos tipos rescatables aquí, y que podría caracterizar la primera posición, es llamado de los *resolvers* (resueltos o “echados para adelante”) supone un “deseo consciente de crecimiento personal”, “la aceptación del desarrollo de habilidades personales, y su uso activo”, y “sensibilidad a las oportunidades de crecimiento personal”. El otro tipo, relacionable con la segunda posición, es la de los *guardians* (guardianes) caracterizados por unas “actitudes bien definidas y claros valores, pero por un profundo miedo al cambio”, por tener también “un sentido de la identidad personal casi reducida al sentido de identidad social”, y “un sentido de la identidad social extremadamente rígido, así como una identificación con la comunidad de adultos”.

2. La identidad laboral, que sea considerada como personal o social, subjetiva u objetiva, es una identidad que se forma, mantiene o evoluciona, en relación con las experiencias e instituciones y estructuras de trabajo. Los análisis anteriores permiten decir que la identidad laboral personal es el resultado de una historia laboral hecha inteligible y significativa para el actor, la capacidad de elaborar una interpretación del entorno laboral y mercado de trabajo, y la manera de proyectarse en él, así como de las relaciones con las viejas y las nuevas instituciones y organizaciones laborales. Pero, en trabajos específicos sobre esta noción, se la define en sus distintas vertientes como la forma de perci-

birse o de manejar un sentido de pertenencia a través o desde el trabajo. En ellos, el valor subjetivo o cultural de este último es un elemento casi siempre tenido en cuenta.²¹

Para cerrar esta revisión, traemos a colación las consideraciones más relevantes para nosotros, de R. Sennett (2007) sobre la identidad laboral, y una tipología de identidades laborales bancarias propuesta por una investigadora francesa.

Basado en su larga experiencia de investigador etnográfico, R. Sennett afirma que lo que define la identidad laboral no es tanto el trabajo en sí —es decir lo que se hace— sino el lugar que el trabajo le permite al sujeto ocupar en la familia y la comunidad. Es decir, que el trabajo es valorado por sus efectos sociales, antes que por las gratificaciones intrínsecas que proporciona. Esto sería plenamente válido para los trabajadores industriales y oficinistas no cualificados tradicionales, aunque menos para la “elite profesional”, para la cual los contenidos mismos del trabajo son relativamente más importantes. Por otra parte, llegó a la conclusión de que la organización tiene de por sí un papel decisivo en la formación de la identidad laboral. De allí que el modelo anterior, vigente aún en muchas empresas medianas y pequeñas, de organización jerárquica de las empresas con sus escalafones rígidos, explica en buena medida la fuerza del sentido de identidad laboral “al viejo estilo”. El cambio de los modelos de organización, que se han vuelto más laxos y fluidos, y la continua “reinención” de las instituciones, hacen que “las identidades laborales también se gasten, se agoten”. Esto, junto con el cambio de los valores de la cultura en general y la promoción de la cultura del emprendimiento, han causado una pérdida del “prestigio moral” del empleo de tipo tradicional. Los jóvenes, más sensibles a estos cambios culturales, muestran desvío hacia las formas burocráticas de trabajo subsistentes (la enseñanza, la función pública en

21. G. Hermann y D. Van Ypersele, de la Universidad de Lovaina, en una investigación sobre la identidad social de desempleados (2004) operacionalizan esta noción en tres dimensiones, una, precisamente, relacionada con la valoración del trabajo y del grupo de pertenencia, que llaman dimensión “afectiva”. Las otras dos, son la “cognitiva” (consciencia de pertenecer al grupo), y la “evaluativa” (la comodidad y satisfacción que da esta pertenencia al grupo).

general), y su forma particular de cultura. A pesar de las dificultades que ellos mismos encuentran para abrirse camino, manio-
bran y se adaptan mejor que sus mayores en un mundo signado
por la movilidad permanente, la incertidumbre y la flexibilidad.
Ya no se amoldan a la identidad laboral tradicional, que según R.
Sennett, equivale por lo demás a la que formula la ética protes-
tante de M. Weber.

Por su parte, una investigadora francesa (E. Brun, 1999), ha-
ciendo un estudio con trabajadores de dos bancos en proceso de
modernización, y partiendo de una tipología preexistente de
formas identitarias que reelabora, propone otra algo diferente,
con cinco formas: 1ª) los empleados escalafonados que se sien-
ten amenazados en su relación laboral por una u otra razón; 2ª)
los empleados fuera del escalafón, con un igual sentimiento de
amenaza; 3ª) la de antiguos empleados re-escalafonados que se
esfuerzan en adaptarse; 4ª) los empleados movilizados en su tra-
bajo en, y por, la empresa y concentrados en ella; y 5ª) los que es-
tán movilizados como los anteriores, pero que miran hacia fuera.
Existen sin duda algunas correspondencias entre esta tipología
y las dos posiciones de A. Bidet ante el cambio de modelo de
organización del trabajo y de carrera laboral, lo mismo que con
la tipología psicológica y psico-sociológica señaladas más arriba.
Además, y como se verá, esta tipología puede ayudar a discernir
formas de identidad laboral en el medio bancario nuestro.

Las identidades laborales

1. La identidad en sus dimensiones subjetivas está en cómo
uno se percibe a sí mismo y en cómo lo perciben los demás. Lue-
go en cómo se ve en el “ojo de la propia mente” y en los ojos de
los demás. A continuación, se organizan unas citas de entrevis-
tas, primero de lo que dicen los antiguos de los jóvenes y de sí
mismos, y luego, simétricamente, de lo que los jóvenes dicen de
los antiguos y de sí mismos.²²

22. Lo ideal lógicamente sería organizar citas en cuatro grupos: 1º) lo que dicen los antiguos de los jóvenes; 2º) lo que dicen los antiguos de sí mismos; 3º) lo que dicen los jóvenes de los antiguos; y 4º) lo que dicen los jóvenes de sí mismos. Pero la forma como los entrevistados se expresan sobre estos tema, no recomienda separar lo referido a cada uno de ellos.

Citas sobre auto-percepciones y percepciones mutuas.

Lo que dicen los antiguos de los jóvenes y de sí mismos

1. Un sindicalista de Bancolombia

Ese personal nuevo es un personal más económico para el banco, no tiene retroactividad de cesantías, es un personal que entra más preparado, más calificado académicamente; está dispuesto a hacer lo que le pongan y a enfermarse; y el personal antiguo sí tenemos más nivel de protesta, más nivel de rechazo a lo que el banco quiere hacer con el empleado.

De los que ingresamos antes del 81 [...] ya no quedamos sino 1.835, de 11.578. [El banco] tiene más de nueve mil trabajadores que están dispuestos a hacer lo que él les quiera pedir; y hay una población, que somos los activos, que podemos tener más resistencia frente al atropello, frente al problema de salud ocupacional, frente al problema de las metas y la productividad, pero tiene un personal que está entrando de seoso de hacer lo que le pongan y apático al sindicato.

2. Otro sindicalista de Bancolombia

La disminución de afinidad y reconocimiento del sindicato va paralelo con un nuevo perfil del trabajador, que es totalmente diferente, un trabajador que no ve su permanencia en el banco por quince, veinte o treinta años, como la veía antes. El trabajador no piensa quedarse allí a estancarse, no tiene la motivación para quedarse. Como son trabajadores con legislación flexible, piensan: "si a mí me sale un trabajo para hacer lo mismo y me dan \$100.000 o \$150.000 más, yo me voy..." Además son trabajadores jóvenes, con otras perspectivas. Ellos no se ven amarrados, vienen de experiencias laborales precarias [...] en algunos bancos muchos jóvenes se han salido para ir a probar suerte en el extranjero, y regalan la antigüedad adquirida al banco.

3. Una empleada del Banco de Bogotá

Yo tengo varios compañeros que desde que entré en el banco se han ido. Pero lo que uno oye de los otros, los antiguos, es: "pero mirá a éste, se fue del banco pero igual tiene que estar detrás de todo el mundo para que le compren cosas o para negociar; entonces ¡qué pereza!, me quedo en el banco". Es lo

que dicen; es por la estabilidad, porque allá el sueldito nunca falla y gente de treinta, cuarenta años que está ahí todavía, entonces por eso ellos no se preocupan. [Esta entrevistada es joven, pero reporta comentarios de los antiguos sobre los jóvenes].

4. Un sindicalista del Banco de Bogotá

Los jóvenes, incluso cuando entran al sindicato, es por oportunismo. No se comprometen realmente.

Lo que dicen los jóvenes de los antiguos y de sí mismos

1. Un analista del Bancocombia

Hoy no se trabaja por orgullo, sino en cualquier parte, por necesidad... hay gente que se siente bien y quiere quedarse, quedarse toda la vida siendo cajero, cada uno va tras su meta... los jóvenes sí, no queremos estar aquí más de cinco años. Yo quiero tener un cargo de coordinación que me profile como una profesional capaz de liderar un equipo de comunicaciones. Yo sé que no voy a ser la gerente de comunicaciones en el banco en diez años, y no voy a esperar diez años a que mi jefe se vaya. Miraré por otra parte, no necesariamente en el sector bancario, incluso podría ser otra vez en el sector social, pero como directora... estoy mirando porque uno tiene que ir anticipando. Muchos de mi generación piensan así... no se quieren quedar allí... yo estoy detrás de algo allá... me quiero quedar aquí un tiempo y para ganar cancha luego volar en otros cielos.

2. Una empleada del Banco de Bogotá (la misma de más arriba)²³

En cuanto a familia, no me gustaría casarme con nadie del banco o que trabaje en el sector. No me llama la atención, ¡qué pereza!... usted habla con alguien del banco que lleve cinco, seis, siete años, y es lo mismo: esperando el crédito de vivienda para comprarse la casita. Ya están casados casi

23. Además, su caso se tomó para ilustrar un tipo de proyecto laboral estratégico. De la misma entrevista, así mismo, se citó un extracto en otra ocasión.

todos; entonces, comprar la casita y luego el carro. No tienen miedo al despido porque tendrían que darles buena plata [...] Tampoco es grande el riesgo de ser echado. Ninguno de mis compañeros vive con esta inquietud. En mi oficina soy la más nueva. El que menos lleva son diez años. Entonces, para qué preocuparse. Esa preocupación no la tengo yo que apenas llevo unos años, pero porque me quiero ir. Yo tengo varios compañeros que desde que entré en el banco se han ido. Pero lo que uno oye de los otros es: “pero mirá a éste, se fue del banco pero igual tiene que estar detrás de todo el mundo para que le compren cosas o para negociar, entonces ¡qué perezosa!, me quedo en el banco”. Es lo que dice; es por la estabilidad, porque allá el sueldito nunca falla y hay gente de treinta, cuarenta años de servicio que está ahí todavía, entonces por eso uno no se preocupa.

Según estos extractos, los dos grupos se ven mutuamente como extraños. Se entrecruzan miradas que son, unas recriminatorias, otras despreciativas y, pocas veces, de comprensión. Si la comprensión y conciencia de sí mismo comienza con la percepción y afirmación de las diferencias respecto a los demás, entonces el proceso de formación de las identidades personales, en relación con el trabajo, está bien entablado por el lado de los jóvenes, y las identidades de los antiguos bien reafirmadas. Las actitudes y comportamientos respecto al trabajo, la estabilidad en el empleo, la misma empresa y el mercado de trabajo, las nuevas reglas del juego laboral y las mismas relaciones con los demás trabajadores, son contrastadamente diferentes en los dos colectivos.

2. Llama la atención el grado elevado en que los jóvenes han internalizado la cultura nueva de la flexibilidad y las retóricas del actor autónomo, responsable de su suerte en el mercado de trabajo, y la del emprendimiento. Pero, lo han hecho de acuerdo a sus propios intereses. El nuevo paradigma laboral supone, en general, la desaparición del compromiso a largo plazo de las empresas para con sus empleados, incluso los de la mejor vía, reservándose el derecho a romper el vínculo cuando les conviene, aunque su interés está, en el caso de estos empleados de la mejor vía, en no perderlo antes de tiempo. Pero, los jóvenes criados en

esta cultura, se arrojan el mismo derecho a abandonar a la empresa según su conveniencia, pagando con la misma moneda. Allí está, en una época en que la flexibilidad contractual ha sido erigida por el mundo de la producción como una condición esencial del dinamismo económico, el paradójico problema de la fidelización enfrentado por las empresas. Visto críticamente, se trata del problema para la empresa de lograr, de hecho, la exclusividad de dicho derecho a romper el contrato. Este problema es tanto más grave para las empresas bancarias en cuanto que, por lo que se ha podido percibir en este trabajo, son los jóvenes empleados más cercanos al "ideal" empresarial del nuevo empleado, quienes se aprovechan de las oportunidades en materia de experiencia y capacitación ofrecidas por la entidad, para luego salir a probar suerte "en otros cielos". Sin embargo, estos jóvenes que entran en la empresa con la mochila en el hombro, siempre listos para irse, no le causan a las empresas un problema mayor de movilización e involucramiento en el trabajo. En efecto, como se ha visto, tanto los empleados con "proyecto estratégicos de carrera interna" como con "proyectos estratégicos externos de emprendimiento", así sea por motivos diferentes, están comprometidos con su trabajo y anuentes a todas las exigencias laborales impredecibles de la empresa.²⁴

Si la identidad personal laboral es función de la coherencia de las trayectorias laborales y de la consistencia de éstas con los proyectos laborales llevados a cabo, es obvio, ateniéndonos a lo que las jóvenes empleadas entrevistadas dicen de sí mismas y a lo que ellas dicen de sus colegas de la misma generación, que por lo menos gran parte de los nuevos empleados bancarios están provistos de una fuerte identidad personal. Ellos saben por qué

24. En una ocasión distinta a la de esta investigación, se ha podido observar cómo ciertas empresas del sector industrial, son concientes de los efectos sobre el compromiso interno de los proyectos laborales serios que van más allá de su ámbito, y cómo lo intentan aprovechar. Estas empresas, en el proceso de selección de un personal temporal, indagan sobre los proyectos de estudio y trabajo a largo plazo de los candidatos, y tienden a quedarse con quienes parecen más comprometidos con proyectos de este tipo, así impliquen un abandono posterior de la empresa.

han hecho lo que han ido haciendo y por qué hacen lo que están haciendo.

Pareciera que para ellos todo rebosa de sentido. Se podría afirmar que, de acuerdo con la tipología psicológica aludida de J. Macía, estos jóvenes bancarios están en una situación de "logro de identidad", y que según la psico-sociológica de J. Cote y C. Levine, están desarrollando una estrategia de formación de identidad del tipo *resolvers*, dicho todo esto sin perjuicio de la necesidad de un análisis más profundo de la legitimidad del uso de estos tipos. Se lee a menudo que los jóvenes nacidos en la flexibilidad y fluidez de las instituciones y el mercado laboral, tienen dificultades para consolidar una identidad. Puede ser cierto para quienes deambulan en el sector más precario del mercado laboral y rotan rápidamente de una empresa a otra, como temporales, o se desesperan en la inseguridad del auto-empleo. Pero no parece ser así para aquellos de la mejor vía que, como nuestros jóvenes bancarios, pueden emprender una carrera interna o gozar de cierta duración en el empleo, de manera que puedan prepararse con tiempo para desarrollar, por fuera, otro tipo de proyecto laboral.

Cosa distinta es la identidad social laboral de este colectivo. Se trata más bien de la consciencia que tienen sus miembros de la existencia en otros de una forma análoga de ser y comportarse, y de pertenecer a una misma generación, o grupo de edad de fronteras borrosas, antes que a un grupo social determinado. Se podría hablar del reconocimiento de una analogía, mas no de una comunidad de intereses. El mismo individualismo e insolidaridad, que en estos jóvenes denuncian los trabajadores antiguos, es indicador de la ausencia en ellos de ese tipo de identidad.

La permanencia de las identidades laborales tradicionales en los empleados antiguos se trasluce en muchas expresiones discursivas transcritas: adhesión o simpatía por los sindicatos, instrumentos de acción colectiva; resistencia a los cambios impuestos y alta valoración de la estabilidad en el empleo; valoración de la solidaridad y el compañerismo; identificación con la empresa más allá de sus rechazos y resistencias, etc. Y como se ha visto más arriba, incluso los proyectos de emprendimiento de algunos de ellos, delatan una cultura laboral tradicional, distinta a la de

los jóvenes bancarios. De acuerdo con la caracterización del tipo guardianes de la tipología de J. Cote y C. Levine, la cual, también dejamos en reserva para un mejor inventario, se podría aplicar a este colectivo; probablemente para estos trabajadores “el sentido de identidad personal casi se agota en el sentido de identidad social”.

3. Las identidades que acaban de evidenciarse son las generales que caracterizan los dos segmentos de empleados bancarios que gozan de una relación de empleo relativamente estable. Pero, dentro de estos dos segmentos, se pueden intentar distinguir, a la manera de la investigadora francesa mencionada, “formas identitarias” más específicas, aunque formales y de homogeneidad discutible, y por eso mismo denominadas simplemente “formas”.

Considerando como criterio, la movilización en las nuevas formas de trabajo y modos de gestión del trabajo y la elaboración de proyectos laborales estratégicos, se pueden proponer dos formas identitarias para el colectivo de los jóvenes, y tres para el de los antiguos empleados (trabajando estadísticas de los cuadros 18 y 20, se estiman para cada forma el porcentaje de los empleados representados del segmento correspondiente):

Forma 1: jóvenes movilizados de la mejor vía con proyecto laboral estratégico interno de carrera o externo de emprendimiento (60% de todos los jóvenes).

Forma 2: jóvenes movilizados de la mejor vía sin proyecto estratégico (37% de todos los jóvenes).

Forma 3: antiguos movilizados con proyecto de carrera interna (acceso a cargo directivo) (16% de todos los antiguos).

Forma 4: antiguos no movilizados con proyecto tradicional de emprendimiento (21% de todos los antiguos).

Forma 5: antiguos sin proyecto decidido que se esfuerzan por adaptarse de mejor o peor gana (56% de todos los antiguos).

Quedarían por fuera de esta tipología un 3% de jóvenes y un 7% de antiguos que son difícilmente clasificables.

Volviendo brevemente sobre el actor sindical

Lo que tienen de optimistas, para el actor sindical, las conclusiones del segundo capítulo, “El actor sindical en la transfor-

mación del sector financiero”, podría parecer contradictorio con los desarrollos anteriores acerca del colectivo de los nuevos y jóvenes empleados y el de los antiguos, que son el reducto de los sindicatos. En efecto, en aquel capítulo se resalta el amplio reconocimiento del impacto positivo de la presencia de los sindicatos en el nivel de las remuneraciones y la expectativa, igualmente generalizada, de que su papel se mantenga e incluso se fortalezca; actitudes de las cuales participa buena parte de los jóvenes. En cambio, en el presente capítulo se muestran todas las brechas que separan a los dos grupos, entre las cuales el desprecio y la desconfianza mutuas no son las menores. Pero, la perspectiva profesional de muchos de estos jóvenes, que no queda confinada al banco, y su actitud hacia los sindicatos, que es más de indiferencia que de rechazo o antagonismo, son sin duda compatibles con un reconocimiento objetivo —pero sin disposición al compromiso—, de los méritos de estos sindicatos.

En realidad, puede considerarse que este capítulo precisa la naturaleza y las verdaderas dimensiones del reto “colosal” que el sindicalismo bancario enfrenta para hacerse “plenamente protagonista y funcional” a las nuevas condiciones e intereses de la generación joven de trabajadores bancarios.

Bibliografía

- Ayllón Trujillo, María Teresa y otros, (2002), *Cambios en el mercado laboral, en el valor del trabajo y en las identidades. Un aproximación desde el análisis del discurso*.
- Bidet, Alexandra, (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'Économie et de Sociologie du Travail, Université d'Aix en Provence, France.
- Bourdieu, Pierre (2002). *Et si on repensait l'économie*. Entrevista concedida por P. Bourdieu y F. Lebaron a D. Éribon, publicada en el *Nouvel Observateur*, N° 1.852, septiembre de 2002.
- Brun, Elisabeth, (1999), *La démarche sociologique d'une étude: les salariés de la banque face à la réduction du temps de travail*. Universidad de Aix-en-Provence, Francia.
- Canto-Sperber, Monique y Dupuy, Jean Pierre, (1999), *Competencies for the Good Life and the Good Society*. Groupe de Recherche et d'Intervention sur la Science et l'Éthique. Ecole Polytechnique, Paris. "Paper" para el programa DeSeCo de la OECD.
- De la Garza, Enrique, (2003), *Notas acerca de la construcción social de los mercados de trabajo: crítica de los enfoques económicos y sociodemográficos*. Ponencia Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 9-11 de abril de 2003, Méjico.
- Granovetter, Mark, (1974). *Getting an Job. A Study on Contacts and Careers*, Chicago, The University of Chicago Press, 1974.
- Luckmann, Thomás, (1992), *Some problems of pluralism in modern society*. Internet.
- Pries, Ludger, (2000), "Teoría sociológica del mercado de trabajo", en: Enrique de la Garza, (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Méjico, Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Scripta Nova*, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VI, N° 119 (120), 1º de agosto de 2002.
- Sennett, Richard, (2006), *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Steiner, Philippe, (2005), *Le Marché Selon la Sociologie Économique*. Iris, Université Paris IX.
- White, Harrison C., (1993), *Identity an Control*. Princenton, Princenton University Press.

Información primaria: Proyecto Colciencias/ENS: "Construcción social de mercados de trabajo...": veinticinco entrevistas a dirigentes sindicales, empleados y directivas bancarias; encuesta a 191 empleados bancarios.

**COMPARACIÓN ENTRE EL MERCADO DE
TRABAJO DEL SECTOR FINANCIERO
Y EL DE LA VENTA DIRECTA**

Introducción

La naturaleza de la actividad económica del sector de la venta directa —precisamente de venta y ante todo de productos materiales dispares generados por distintas industrias y sectores económicos— representa la primera diferencia con el sector financiero, la cual no es totalmente ajena a sus demás diferencias. Para decirlo en los términos de Marx, la venta directa se sitúa en la fase final del ciclo de reproducción del capital, la de la conversión de la mercancía en dinero, mientras que el sector financiero cubre la totalidad de este ciclo, así se trate de una producción de servicios. Sin embargo, entre los dos sectores, las diferencias principales en materia de organización y prácticas de negocio y laborales se derivan de una diferencia en un punto básico: la relación de trabajo, que es legalmente en el caso de la venta directa, comercial, y en el financiero, laboral, o “de empleo”, en el lenguaje de la escuela de las relaciones industriales.

De acuerdo con la descripción más sencilla y común, la venta directa es la comercialización de bienes de consumo y de servicios, con catálogo o portafolio o sin ellos, directamente y por contacto personal a consumidores finales, generalmente en la casa de estos últimos, el lugar de trabajo o en cualquier otro sitio que no sea un local comercial establecido. Precisemos igualmente

que existen dos formas generales de organización de la venta directa con su respectivo modo de retribución de las vendedoras,¹ la multinivel y la plana. En el esquema formal multinivel (ejemplos, Amway y Yanbal) se dan varios niveles de vendedoras, llamadas las más de las veces empresarias, siendo las de cada nivel, al tiempo, las reclutadas y patrocinadas por las empresarias de los niveles superiores, y las reclutadoras y patrocinadores de las de los niveles inferiores; además, cada empresaria recibe un porcentaje, amén de sus propias ventas, de las de sus patrocinadas directas o indirectas. En el esquema plano (ejemplos, Ebel y Novaventa) no existen en principio estructuras de este tipo, aunque de hecho se forman algunas similares, y cada vendedora, que nunca se llama oficialmente así, sino distribuidora, consultora, asesora, etc., es independiente, y su ganancia consiste únicamente en un descuento sobre sus propias ventas, la cual aumenta porcentualmente con el volumen de éstas. Sin embargo, en esta modalidad la vendedora recibe por una vez algún premio por cada nueva vendedora o referida que le consigue a la empresa. Según algunos autores, las características distintivas de las organizaciones de venta directa se expresan en su quintaesencia en las dotadas de esquemas multinivel, pero se encuentran todas claramente marcadas, como lo hemos podido averiguar en la investigación, en el otro esquema.

La venta directa en su forma moderna se ha desarrollado en los Estados Unidos. En sus orígenes, hacia mediados del siglo XIX, la definición de la relación legal entre vendedores y empresa no pesó mucho en sus procesos de organización.² Pero se volvió determinante a partir de la década de los treinta, cuando apareció bajo el New Deal la nueva legislación laboral y social con su parafiscalidad y sobre todo su salario mínimo. Para evitar ser

-
1. Como casi siempre sucede, en una muy alta proporción, quienes se dedican a la venta directa son mujeres, se hablará siempre de vendedora o vendedoras.
 2. Este párrafo y los siguientes se basan esencialmente en N. Wolsey Biggart, (1989), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organization in America*, texto de sociología económica considerado como el primero de carácter científico sobre las ventas directas, y probablemente sin par en la actualidad.

sometida a esta legislación, el sector de la venta directa tuvo que definirse mejor e hizo reconocer, en la ley y la jurisprudencia, el carácter comercial del lazo entre las vendedoras directas, consideradas como contratistas independientes, y su empresa. El mismo propósito llevó a las empresas de venta directa a renunciar a ciertas prácticas de gestión de los trabajadores que aún compartían con las demás empresas.³ Es así como se afianzó esta piedra angular de la organización de la venta directa, que a partir de entonces se desarrolló en una dirección deliberada y forzosamente distinta a la de las demás organizaciones productivas, que los autores weberianos, como N. Welsey B., llaman “burocráticas”. Esta característica de deslaboralización, con sus efectos de reducción directa de los costos laborales, ha sido ciertamente una de las causas más eficientes del auge sorprendente de las ventas directas en todo el mundo, desde hace treinta años.

Sin duda, está consagrado legalmente el carácter comercial del vínculo entre las vendedoras directas y la empresa, lo mismo que el que se establece entre la patrocinadora y la patrocinada en la organización multinivel, y además todas las empresas de este sector se cuidan mucho de no utilizar los medios tradicionales burocráticos de control de la fuerza de trabajo con sus propias vendedoras. Pero existen, en dicho sector, otros tipos de dependencia, subordinación y controles, así como ciertas analogías y contraposiciones respecto a la situación de los trabajadores de los demás sectores, que le permiten a N. Wolsey B. afirmar que la venta directa constituye “un mundo alternativo de trabajo con sus propias zanahorias y garrotes”, y a los sociólogos del trabajo, a la misma OIT y, a nosotros mismos, hablar de mercado de trabajo de la venta directa.

En el mercado de trabajo de la venta directa, el encuentro entre oferta y demanda de fuerza de trabajo es posible prácticamente siempre. En efecto, los requisitos para ser aceptada como vendedora son mínimos, y no se interpone filtro alguno para garantizar determinadas capacidades o experiencia. El origen social, el nivel educativo y las características demográficas, salvo

3. Por ejemplo, definirles a las vendedoras un plan detallado de visitas y supervisar su ejecución.

el sexo, dado que muchas empresas trabajan sólo con mujeres, no son óbice para esta ocupación. En realidad, las condiciones impuestas al ingreso son aquellas que aseguran a las empresas contra la eventual morosidad de las vendedoras en el pago de los pequeños y sucesivos créditos otorgados en la entrega de mercancías (fiador, pagaré, kit de productos, etc.). De allí que los efectivos de vendedoras de las empresas de venta directa suelen ser, por lo regular, muy superiores a las nóminas de las empresas burocráticas,⁴ y que la tasa de rotación voluntaria de las vendedoras directas, sea así mismo extremadamente alta, más de un 100% anual a finales de los ochenta en los Estados Unidos. Al no tener gastos fijos laborales —puesto que la remuneración de las vendedoras consiste esencialmente en un porcentaje de sus ventas—, y porque los demás gastos fijos son así mismo relativamente muy reducidos en virtud del tipo de organización y control de las trabajadoras, para estas empresas el problema de la productividad individual no es crítico, y pueden permitirse estas políticas de empleo no selectivas y de puertas abiertas de par en par. Así las cosas, la lógica capitalista o de negocio, sólo exige, amén de imponer un mínimo relativamente bajo de venta por vendedora, aplicar políticas *sui generis* de movilización en el trabajo de venta, fidelización y reclutamiento permanente. Pero se evidencia que esta lógica funciona en forma distinta a la de las demás empresas obsesionadas, como lo son los bancos, en los contextos actuales, por la reducción de costos laborales, la productividad y los recortes de personal.

Otra particularidad de la organización de la venta directa ha sido, desde sus orígenes modernos, y a contracorriente de las filosofías gerenciales dominantes inspiradas en el taylorismo y el fordismo, fusionar la vida de trabajo con la privada en sus distintas esferas (familia, iglesia, vecinos, amistades, etc.) y comercializar las redes sociales que tienen y pueden desarrollar las vendedoras, convirtiendo a los contactos personales de éstas en

4. Amway, considerada como la mayor organización de venta directa a nivel mundial, cuenta con más de tres millones de vendedores, o de los que ella llama "Amway Business Owners", mientras que el City Bank, por su lado, mayor entidad bancaria mundial, vincula apenas unos 350.000 empleados.

compradores y nuevos integrantes de la organización de venta. Pero, las redes de relaciones sociales con la estructura específica que revisten en los esquemas multinivel, así como en la organización espontánea de muchas vendedoras en el esquema plano, cumplen también una función de movilización y control recíproco de desempeño.

En realidad, la imposibilidad de aplicar los métodos burocráticos de control y movilización de la fuerza de trabajo, ha llevado a las empresas de venta directa a desarrollar dos tipos generales de estrategias sustitutivas. Respondiendo a la pregunta que plantea N. Wolsey B. "¿Cómo podrían estas empresas poner a la gente a trabajar sin la zanahoria del salario ni el garrote de la supervisión?" estos dos tipos de estrategias, tenidas por blandas, frente a las duras del modelo burocrático, son: 1) las que, en el lenguaje weberiano, esta autora denomina "carismáticas" y que otros autores como C. Gutiérrez (2001), consideran como "para" y "cuasi religioso"; y 2) las sociológicas, como son aquel control por redes sociales y la construcción de identidades sociales.

Especificando un tanto los métodos de movilización y control de las organizaciones burocráticas, que les son vetados a las empresas de venta directa, se le puede agregar a la seguridad de un salario fijo, la posibilidad de carrera interna; y a la supervisión directa, el objeto de la misma que son el cumplimiento de horarios y funciones y tareas, lo mismo que la aplicación de procedimientos, hetero-determinados. A todo esto falta sumarle las cadenas de mando, los sistemas de reglas, la relativa despersonalización de las relaciones sociales, y unos presupuestos antropológicos sobre motivaciones de los trabajadores que serían esencialmente individualistas y económicos. Unas de las acciones de apoyo a sus estrategias específicas de control del personal de venta directa, han sido, por parte de las empresas, descalificar estos métodos, resaltando las ventajas para las vendedoras de las características contrapuestas de su modelo: carencia de techo en las ganancias; en los últimos tiempos, estabilidad ilusoria del empleo asalariado; y autonomía total en el trabajo.

Constituidas con algunos rasgos estructurales y funcionales propios de las comunidades religiosas, estas organizaciones de venta desarrollan unas estrategias carismáticas de control de su

personal, con propósito de asegurar compromisos y un orden social interno robustos, que se centran, según N. Wolsey B., en: 1) la construcción de un “nuevo yo” de las vendedoras; 2) medidas tendientes a aislar a las vendedoras del mundo exterior y a que su vida gravite en la organización y las relaciones con sus compañeras; y 3) hacerles costosa su eventual desvinculación en términos emocionales y materiales. Entre las principales prácticas destinadas a transformar el yo de las vendedoras están la inculcación de un pensamiento positivo y una mentalidad de éxito, la confesión pública por parte de las grandes vendedoras de la milagrosa transformación de su vida, así como el uso de las jerarquías de estatus y títulos honoríficos, en cuya cumbre está la presencia y ejemplo sagrados del fundador o de las vendedoras excepcionales. El aislamiento y la dependencia psicológica de la organización, se pretende lograr con la frecuencia y multiplicidad de reuniones, y en particular con los rituales en que se convierten los congresos y seminarios, que son ceremonias del reconocimiento y ocasión de exaltación de los fines simbólicos, antes que de los materiales, de la organización. En cuanto a estrategias de costo de abandono para mantener la fidelidad de las vendedoras, se recurre ante todo a la creación de unos vínculos emocionales, profundos y gratificantes entre las vendedoras, y entre éstas y la organización y sus mismos productos, así como a la posibilidad de un estatus y reconocimiento sociales internos. Todo esto hace que la idea de la ruptura sea psicológicamente aprensiva. Respecto al costo económico de la separación, el más patente se da en el caso del esquema multinivel, puesto que al retirarse una vendedora perdería cierto porcentaje de las ventas de las vendedoras que consiguió, el cual le representa en cierta forma una renta permanente sin trabajo actual.

Consideremos ahora las estrategias de control sociológico con los cuales las empresas de venta directa se han distinguido. Las inherentes a las redes constitutivas del esquema multinivel funcionan en el sentido de que las patrocinadoras están interesadas materialmente, pero también moralmente, en el éxito comercial de sus patrocinadas, y se esfuerzan en asegurarlo con medios persuasivos. Con el esquema plano, se dan dos situaciones, ambas muy frecuentes, como lo hemos podido averiguar: la prime-

ra, es la de los miembros de una familia que le colaboran a la vendedora con código, o sea vinculada como tal a una empresa; y la segunda, la de varias vendedoras que se agrupan informalmente en torno a una vendedora con código, bien porque por una u otra razón no han podido obtener dicho código, bien, porque no son capaces de vender por el valor mínimo exigido, o bien, al objeto de llegar, juntando el producto de sus distintas ventas, a un volumen remunerado con un porcentaje mayor de descuento. Sea la que fuera la causa de la aglutinación informal, siempre puede producirse este efecto de acceso a un porcentaje mayor, incremento de ganancia que puede beneficiar a todas las vendedoras por igual, o a la sola poseedora del código. En el primer caso, por la existencia de una comunidad de intereses, todas se benefician de la mayor venta, o contribución a la venta, de cada una; luego, ha de operar un control social recíproco. En el otro, el deseo de la poseedora del código de aprovechar los efectos de la unión, la lleva igualmente a ejercer un control social, pero que es en este caso unilateral.

La otra estrategia sociológica, la que llama N. Wolsey B. “construcción de un actor económico”, consiste en lograr que las vendedoras se identifiquen con un rol social de mayor prestigio que el de vendedora o trabajadora asalariada. Por la cultura del país en que se forjó este modelo de organización, este ideal social ha venido siendo el de “empresario”. Si bien, en general las vendedoras no tienen sino unos vagos atributos de empresarias (y las que en los esquemas multinivel están obligadas por el número de sus patrocinadas a conformarse legalmente como negocio, tampoco los tienen todos), el fin de esta estrategia de control ha sido triple: fortalecer la autoestima, neutralizar la tentación de volver a un trabajo asalariado y desarrollar actitudes laborales transferibles de este rol social. Con la revalorización a nivel mundial, en las últimas décadas, de la figura del empresario, y en general de las virtudes morales del empresarismo y el emprendimiento, esta estrategia puede haber adquirido una mayor eficiencia. Sin embargo, en la actualidad, con los mismos propósitos, se utilizan también otros roles sociales igualmente valorizados, como los de consultora, asesora, contratista, etc.

A finales de los ochenta, N. Wolsey B. presenta el modelo

de la organización de la venta directa como alternativa radicalmente distinta y contrapuesta al modelo típico de organización burocrática que alcanzó su forma clásica en la primera mitad del siglo pasado, sin creer no obstante que pudiera transferirse a todos los sectores económicos, y en particular al manufacturero. Pero, como a la sazón este viejo modelo de organización productiva y laboral ya había sido atacado en muchos frentes, bajo la influencia principalmente de las innovaciones japoneses, esta autora está llevada a reconocer que en los centros de trabajo de estos otros sectores estaban abriéndose camino formas y principios de control de la fuerza laboral propios de las organizaciones de venta directa. Enumera como ilustración de este comienzo de transformación, las culturas corporativas para crear sentido de comunidad; el concepto de autocontrol y autodirección e intraempresarismo,⁵ para mostrar la aparición de relaciones personalizadas no mediatizadas por reglas ni autoridad burocrática; y los círculos de calidad, las estructuras matriciales, los equipos de trabajo autónomo y los incentivos de grupo, que representan estructuras y procedimientos de control social o por redes. Ahora bien, es sólo en la década siguiente que estas formas y principios ensayados ante todo en el sector manufacturero, decantaron y se extendieron a otros sectores, como el de servicio y otras funciones, como las administrativas. Además, si bien se podía observar en los ochenta una evolución del modelo tradicional hacia el modelo de la venta directa, no se hacía por imitación, mientras que en la actualidad en algunas de las innovaciones más recientes en el primero, pueden encontrarse algunas apropiaciones deliberadas de elementos del segundo, el cual es hoy día esencialmente el mismo que terminó de constituirse en los años cuarenta y cincuenta con sus dos grandes innovaciones, el *party plan*,⁶ y el esquema multinivel.

En el resto de este capítulo se efectuará una breve descrip-

5. Respecto a este concepto, N. Wolsey B. hace mención de el bestseller de Gifford Pinchot: *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, N.Y. Harper and Row, 1985.
6. Es una estrategia de venta consistente en la presentación de los productos en una reunión en una casa que no es necesariamente la de la vendedora.

ción de la venta directa en Medellín y Colombia, basada en nuestra información primaria; y luego, una comparación del mercado de trabajo del sector financiero con el de éste, en aspectos en que las convergencias son más llamativas.

ANÁLISIS DE ESTADÍSTICAS LOCALES SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO DE LA VENTA DIRECTA

En esta parte, se analizan e interpretan esencialmente las principales estadísticas originadas en una encuesta a 362 vendedoras directas del Valle de Aburrá, realizadas en el primer semestre de 2005. Su secuencia expositiva sigue la línea argumentativa general de la caracterización anterior del mercado laboral de la venta directa. Luego, se aparta del orden temático general de los análisis que se han venido haciendo sobre el sector financiero. De paso, señalamos que en el sector de la venta directa no existe ni la sombra de una organización colectiva de las trabajadoras, aunque sí un gremio empresarial.

En este trabajo, se tiene un doble propósito: ilustrar dicha caracterización general del sector de la venta directa, y destacar algunos aspectos específicos locales. Se hacen también comparaciones con el mercado laboral del sector financiero. Pero son apenas alusivas, y no sistemáticas.

Un mercado de trabajo abierto y deslaboralizado

1. Las condiciones de acceso

Según nuestras distintas fuentes primarias de información, el número de requisitos que tienen que satisfacer las vendedoras para conseguir su código y la frecuencia con que se lo exigen, se muestran en el cuadro 22.

La visita inevitable que la referida, o candidata a vendedora, recibe de una gerente de zona u otra representante de la empresa, es ocasión para la entrega de catálogos y la firma de un contrato de carácter mercantil. Le sirve a la empresa para apreciar las condiciones de vida material de la referida, y los riesgos de que ésta no llegue a responder por los créditos otorgados. La finalidad de estas visitas es distinta a la de las visitas que hacen las

instituciones financieras al domicilio del candidato a un puesto de empleado, y tienen que ver con preocupaciones de seguridad y de corrección política.

El contrato que firma una vendedora recalca en particular el carácter comercial del vínculo de ésta con la empresa, la naturaleza independiente de su actividad, y la no exclusividad de su compromiso; es decir, la posibilidad que tiene de trabajar para otras empresas, de venta directa u otro tipo. Todo esto tiene el fin evidente de evitar que la relación entre la vendedora y la empresa pueda tipificarse como laboral.

Cuadro 22. Condiciones para conseguir un código.
(Varias condiciones son exigibles para cada vendedora)

Condiciones	Porcentajes
Visitas domiciliarias	100
Firma de contrato mercantil	100
Firma de pagaré o letra	100
Cuota de inscripción (\$5.000 ó \$7.00)	100
Pedido mínimo inicial (unos 50.000 pesos)	100
No registro en Procrédito o Acovedi como moroso (61% y 39%)	100
Compra de un kit (unos \$3.000 pesos)	63
Fiador con carta laboral	21
Fiador con Propiedad	13
Tener propiedad raíz	6

El pagaré o la letra que firma una referida, está en blanco, sin indicación de valor. Éste lo coloca la empresa, de acuerdo a la suma de dinero que la vendedora, vuelta morosa, le debe en el momento de iniciar un cobro por vía judicial. La Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi) les presta este servicio de recaudación a sus empresas afiliadas (unas veinticinco, de las mayores).

Una condición *sine qua non* para obtener el código es no estar inscrito en Procrédito o la lista de morosos de Acovedi. Normalmente, las empresas exigen una de estas dos evidencias de no morosidad.

La compra de un kit, que es una muestra escogida de productos por vender, no es siempre obligatoria, y cuando lo es, se incorpora al pedido inicial, él sí siempre obligatorio, en el momento de firmar el contrato. El monto de este pedido inicial es algo inferior al mínimo que se debe vender periódicamente, alrededor de cada tres semanas, espacio de tiempo que, en las organizaciones planas, se llama campaña.

Las empresas exigen uno de los dos tipos de fiador (con propiedad raíz o carta laboral que certifique la tenencia de una empleo asalariado), o ambos, o ser la vendedora ella misma propietaria de un bien raíz, cuando se otorga un crédito relativamente importante, superior, según las empresas, a \$500.000 ó \$1.000.000, y al crédito estándar concedido a las vendedoras. Un crédito es el valor máximo de cada pedido que puede hacerse, y debe ser pagado antes de entregarse uno nuevo.

Éstos son los únicos requisitos para ser vendedora directa: nada de pruebas psicológicas, o psico-técnicas, ni necesidad de cierto nivel de educación formal, ni otros procedimientos de selección comunes para el acceso a los empleos asalariados. Luego, una candidata a vendedora directa de cualquier condición económica y social, puede fácilmente, siempre que no esté estigmatizada por una morosidad registrada, lograr su objetivo, por lo menos para empezar a trabajar con créditos normales. En efecto, las cuotas de inscripción son muy módicas, el valor del primer pedido tampoco muy elevado, y la visita domiciliaria una formalidad.⁷

2. *La heterogeneidad de la fuerza de venta*

La facilidad de acceso a este mercado de trabajo conlleva una gran heterogeneidad de la fuerza de trabajo, (o de venta), la cual puede observarse en ciertas variables socio-demográficas, tales como estrato social, nivel educativo y edad. La mayor homogeneidad —casi total—, se halla sólo en la variable sexo, puesto que este mercado laboral es aún eminentemente femenino (más del

7. Sólo se ha sabido de un caso en el que la visita dio lugar a un rechazo de solicitud de código, por la pésima impresión que le causaron, a la representante de la empresa, las condiciones materiales y sociales de vida de la candidata en una de las comunas.

95% de mujeres en nuestra muestra). Únicamente en la venta de productos naturales nutricionales y complementos alimenticios, rama de la venta directa en rápido desarrollo aunque aún minoritaria, puede encontrarse una proporción significativa de hombres.

La forma como se diseñó la muestra y la manera como se consiguieron las vendedoras para entrevistarlas, no asegura una distribución muy representativa de las vendedoras directas en los distintos estratos sociales. Sin embargo, se encontraron muchos indicios y razones para afirmar que las hay en todos ellos, y son más numerosas en el 3 y el 4. Nuestra distribución muestral, que de todos modos no debe estar muy alejada de la real, aparece en el cuadro 23.

Esta distribución de las vendedoras directas, frente a la de los empleados bancarios, hace visible su mayor dispersión. Aparte de pertenecer en promedio a un nivel más elevado en esta escala de estratos, los empleados bancarios se concentran casi en un 60% en el estrato 3 y en alrededor de un 90% en este estrato y el siguiente. Luego, la homogeneidad de los empleados bancarios, medida en esta variable, es mucho mayor que la de las vendedoras directas.

El nivel educativo se correlaciona en gran medida con el estrato social, por lo que caben, acerca de la representatividad de esta variable, las mismas observaciones que para la anterior. El cuadro 24 da, mediante los porcentajes de los totales, una idea de la diversidad del colectivo de las vendedoras directas en cuanto a la educación formal, y con los demás porcentajes, muestra la correlación existente entre estas dos variables. De paso, se hace observar que la mayor brecha educativa se ubica entre los estratos 1 y 2.

En comparación con la banca, la mayor dispersión de las vendedoras, respecto a la educación formal, es así mismo evidente. El nivel educativo promedio de los empleados bancarios es bastante más alto, y las dos terceras partes de los mismos cursaron por lo menos una carrera superior corta. Sólo una tercera parte tiene educación media —y unos poquísimos, educación básica—, la cual es constituida por los trabajadores más antiguos que fueron contratados en épocas de menor exigencia educativa en la selección del personal. En cambio, se encuentran proporciones significativas de vendedoras en casi todos los niveles educativos,

Cuadro 23. Distribución de las vendedoras según estrato social (Los porcentajes entre paréntesis son de la encuesta a empleados bancarios)

Estratos	Porcentajes	
Estrato 1	13,1	(0,0)
Estrato 2	35,8	(6,3)
Estrato 3	31,8	(58,7)
Estrato 4	12,8	(29,4)
Estrato 5	7,0	(5,6)
Total	100,0	(100,0)

salvo en el de posgrado, pero cerca de un 80% no ha llegado a cursar sino educación media o un nivel inferior.

Frente a la mayoría de las demás fuerzas de trabajo, en cuanto a edad, las vendedoras directas son igualmente atípicas. En nuestras muestras, su promedio de edad es de 39 años, mientras que el de los empleados bancarios es de 34, diferencia ésta más bien pequeña. Y alrededor de un 70% de ellas ha cumplido entre 30 y 50 años. Pero, en este colectivo se encuentra un número significativo, por una parte, de vendedoras jubiladas, o más bien con edad superior a la de jubilación, y por otra, de jóvenes y muy jóvenes que de alguna manera participan en esta actividad. Respecto a estos últimos, se trae a colación unas precisiones que se han podido obtener. Hay empresas que han empezado a interesarse por estudiantes de bachillerato, que en su mayoría tienen menos de dieciocho años, y logran involucrarlas en la venta como colaboradoras de sus madres, pero también otorgándoles directamente la condición de vendedoras. Además, muchas madres ponen a sus hijos, por sugerencia a veces de las empresas, a que las ayuden a vender y en actividades conexas (empacar y entregar pedidos, llevar cuentas, etc.).⁸ De allí que es probable que hasta menores

8. Un 10% de todas las encuestadas dicen haber sentido insistencia por parte de las empresas para que las vendedoras con hijos se hagan ayudar por ellos. Además, alrededor de un 50% de las vendedoras con hijos reconoce una colaboración de los mismos en la venta propiamente dicha o en el empaque y entrega de los pedidos, o en algún tipo de papeleo; y un 30% admite esta ayuda en el llevar cuentas.

Cuadro 24. Estrato social y nivel educativo completado o alcanzado (Los porcentajes se calculan sobre los totales de las líneas). (Los porcentajes entre paréntesis son de la encuesta a empleados bancarios)

Estratos	Nivel educativo					
	Primaria	Secundaria	Media	Superior corta	Superior larga	Posgrado
Estrato 1	38,3	17,0	38,3	6,4	0,0	0,0
Estrato 2	22,7	31,3	36,7	8,6	0,8	0,0
Estrato 3	20,5	18,8	40,2	10,7	8,9	0,9
Estrato 4	4,3	8,7	26,1	30,4	21,7	8,7
Estrato 5	8,0	0,0	40,0	12,0	16,0	24,0
Totales	20,7	20,4	36,9	12,0	7,0	3,1
	(0,0)	(4,5)	(33,3)	(42,4)	(18,9)	(0,8)

de catorce años (edad mínima legal para trabajar) estén incorporados de esta manera en la venta directa.

Es obvio que la banca, como todas las empresas con trabajadores laboralizados, no tiene empleados que hayan superado la edad de jubilación; y además, por las mismas exigencias actuales de educación mínima de nivel superior, tampoco contrata personas tan jóvenes como las que pueden encontrarse en la venta directa.

3. El empleo

Este mercado de trabajo por ser abierto, los niveles y fluctuaciones del empleo dependen más de la oferta de fuerza de trabajo que de la demanda.

Según Acovedi, los efectivos de vendedoras directas en Colombia crecieron rápidamente en las últimas décadas, como a nivel mundial, y alcanzan en la actualidad unos 650.000 unidades.⁹ Esto representaría el doble de todo el empleo financiero. Pero, estos datos de los dos sectores no son directamente comparables,

9. Las estadísticas que ofrece en su portal (mayo de 2007) la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas (WFDSA), a la cual está afiliada Acovedi, le atribuye en cambio 871.000 vendedoras directas a Colombia, 1.600.000 a Brasil, 669.000 a la Argentina y un total mundial de 61.000.000.

porque los trabajadores financieros, a diferencia de las vendedoras directas, suelen tener una dedicación de tiempo completo a su actividad. Se puede remediar este inconveniente, reajustando el empleo de la venta directa mediante unas estadísticas muestrales producidas en la investigación. Pero, suponiendo que la estadística levantada por Acovedi se hace a partir del número de códigos que le pueden facilitar las empresas,¹⁰ las correcciones habrán de efectuarse en dos sentidos opuestos.

Como las vendedoras directas con código le dedican en promedio a su actividad unas veintidós horas semanales,¹¹ contra 48 horas de los trabajadores financieros, se puede estimar que las 650.000 vendedoras directas de Acovedi representan un equivalente de cerca de 300.000 empleos bancarios de tiempo completo. Pero, de otro lado, se ha establecido que cierta proporción de vendedoras directas no tiene un código propio, trabajando bajo el de otra vendedora, por lo que el empleo real debe corregirse al alza. A cada vendedora con código, le colabora en la venta en promedio 0,9 vendedora sin el mismo, lo cual nos daría un total de vendedoras directas nuevamente cercano al dato de Acovedi, o sea, unas 570.000. Ahora bien, hay razones para pensar que estas vendedoras sin código que se arriman a otras que sí lo tienen, no le dedican el mismo tiempo que estas últimas a la actividad de venta.¹² Basados en evidencias indirectas, estimamos que esta

-
10. Hemos encontrado que en promedio las vendedoras tienen código con dos empresas (pero algunas hasta con cinco). Si Acovedi estableciera sus datos de empleo en el sector a partir de las vendedoras registradas en las empresas, y no los depurara de esta duplicación, la estimación final que hacemos de este empleo tendría que dividirse por dos.
 11. Lo cual es consistente con el hecho de que un 49% de las vendedoras directas tiene otra actividad remunerada, aunque no siempre de tiempo completo. En esta categoría de vendedoras, un 29% tiene un trabajo asalariado, y un 34% un pequeño negocio. Pero, esta circunstancia implica que el número de empleados de este sector, sea cual sea su monto, no se agregue en su totalidad al arrojado por los demás sectores.
 12. Un 15% de estas vendedoras no puede obtener el código porque figuran en Procrédito, un 45% porque no lo quiere, y un 40% porque no es capaz de vender regularmente el mínimo exigido por la empresa. Es particularmente evidente en este último caso que la dedicación ha de ser muy inferior al promedio.

diferencia es de uno a tres. Luego, con los dos tipos de correcciones se obtiene un equivalente de 400.000 empleos de tiempo completo en el sector de la venta directa,¹³ lo cual es muy significativo y llamado a serlo mucho más, dado el ritmo de crecimiento de este último.

4. La rotación

La alta rotación de estas trabajadoras es igualmente reconocida y comentada en Colombia. Demuestra el fracaso relativo de las estrategias de fidelización utilizadas por las empresas.

Tenemos dos tipos de estadísticas que corroboran en el medio local este fenómeno: unas sobre comportamientos pasados y otras sobre intenciones. En relación con el primer tipo, ocurre que el tiempo promedio que llevan las encuestadas en la empresa para la cual trabajan principalmente en la actualidad, es apenas de tres años y medio; y que, casi siempre por decisión propia, una tercera parte de las mismas ya se había retirado de alguna otra empresa de venta directa,¹⁴ lo cual hace evidente, no sólo la rotación, sino también su carácter parcialmente interno al sector. En relación con el segundo, un 15% de las vendedoras tiene formado el proyecto de abandonar esta actividad, antes o después de conseguir otro trabajo, y otro 19%,¹⁵ está buscando una actividad complementaria; además, un 55% dejaría totalmente la venta si encontrara un trabajo que supusiera un ingreso estable significativamente superior al que obtiene con la misma. Este segundo tipo de estadísticas muestra, en un sector en que, a diferencia del bancario, no es para anticiparse a un posible despido, que se busca otra actividad remunerada, una importante volatilidad

13. Estas correcciones efectuadas sobre el dato de empleo de la WFDSA arrojarán un equivalente de 574.000 empleos de tiempo completo.

14. En un 70% de las veces el retiro había sido voluntario, y el resto de las veces habían sido separadas por la empresa, bien por morosas, bien, por ventas insuficientes u otras razones.

15. Las variables estrato social y estado civil no modulan sino este porcentaje, en el sentido de que las vendedoras de los estratos 1 y 2, así como las solteras y las que viven en unión libre, buscan, en una mayor proporción que las demás, una segunda fuente de ingreso, sin querer dejar la venta directa.

efectiva y potencial del empleo, y que muchas vendedoras toman la venta directa como escampadero. Y puede pensarse que en Colombia el alto nivel crónico de desempleo general reduce la volatilidad efectiva de esa actividad. Estas características del mercado de trabajo se pueden leer en las series estadísticas mundiales que la WFDSA ofrece en su portal. En efecto, dentro de una tendencia general al crecimiento del empleo, en el período de recesión mundial de los años 1999 y 2000 en los cuales disminuyó la cifra de negocios de este sector, el aumento del empleo del mismo se aceleró, en un paradójico contraste con lo que suele ocurrir en tales situaciones en los demás sectores formales.

5. *Los ingresos*

El cuadro 25 permite apreciar el valor promedio mensual de las ventas y ganancias de las vendedoras directas, y la enorme diferencia entre los valores extremos encontrados en la muestra. Pero, no dice nada acerca de la forma de las distribuciones entre estos valores extremos, que es muy particular. En efecto, los montos van creciendo muy lentamente y sólo al final se disparan. Es así como, en el caso de las ganancias, el 5% que ingresa más de 2.300.000 pesos mensuales se lleva el 35% de todas las mismas, mientras que una igual porción del pastel se reparte entre el 83% que consigue menos de 400.000 pesos.¹⁶ Esta desigualdad se ve también en estos otros porcentajes: un 60% gana menos de la mitad de un salario mínimo, un 77%, menos de uno, y un 0,6%, más de ocho.

Sin embargo, las ganancias reales son algo superiores a las cifras de este cuadro, porque hay que tener en cuenta el autoconsumo y los premios en especie. Prácticamente todas las ven-

16. Hay que tener presente que estos datos son aproximativos, puesto que se elaboraron a partir de las respuestas de las encuestadas a dos preguntas, que apostaban a su buena memoria y fe. Por lo demás, hay consistencia entre la tasa de descuento que se puede calcular con los promedios de ganancias y de ventas, que es de un 30%, con las tasas, las más veces variables según el volumen y/o los productos, que se sabe practican las empresas. Las vendedoras que obtienen los mayores ingresos son, tanto en el caso de las organizaciones multinivel como en el de las planas, aquellas que explotan grandes redes de otras vendedoras.

Cuadro 25. Ventas y ganancias

Conceptos	Medias	Mínimos	Máximos
Ventas mensuales (en pesos)	1.062.561	50.000	18.000.000
Ganancias mensuales reales (en pesos)	317.556	12.500	6.300.000
Ganancias mensuales reales (en unidades de salario mínimo)	0,83	0,03	16,53
Ganancias mensuales, con base en 48 horas semanales (en pesos; horas reales trabajadas: 22)	692.272	27.250,13	734.000

Nota: En 2005 el salario mínimo legal era de \$381.000.

dedoras consumen los productos que venden, e incluso las que tienen salones de belleza, los consumen productivamente (14%). No obstante, por la forma de las preguntas, los datos que dieron las encuestadas incluyen, en el caso de las ventas, el valor de estos dos consumos, pero no se incluyen en el de las ganancias. Luego, habría que corregir al alza el monto del ingreso real de las vendedoras, lo cual se estima podría hacerse en un 15%.

En cuanto a los premios en especie, representan un valor importante para bastantes vendedoras;¹⁷ por lo que habría que subir quizá, por este otro concepto, en un 20% las cifras de ganancia. Pero, al hacerlo se profundiza la desigualdad entre los ingresos de venta, puesto que las que venden más son las que reciben más y mayores premios, y las ganancias de la mayoría de las vendedoras siguen iguales. En cualquier caso, corregida de acuerdo con estos dos conceptos, la ganancia mensual promedio de las vendedoras alcanza 428.700 pesos y 1,08 salarios mínimo legales de 2005.

Ahora bien, la importancia relativa de estos ingresos para las vendedoras respecto a los demás ingresos con que pueden con-

17. A una pregunta estructurada como "pre-orden", un 43% dice que la importancia de los premios es "tanta o casi tanta como los descuentos", un 40% dice que "significativa", y un 17% que "nula o casi nula". Además, se entrevistó a una vendedora que coordinaba unas cuantas otras, y se contentaba con los premios, repartiendo todos los descuentos en dinero a las demás.

tar, es secundaria en una alta proporción de casos, según los datos producidos a partir de sus propias opiniones. Al lado de otro ingreso propio, cuando lo tienen, y del del cónyuge o compañero, el ingreso de venta sería bastante inferior, o sea, apenas un complemento, en un 62% y 77% de las veces, respectivamente;¹⁸ e igual o mayor en un 38% y 23% de los casos y respectivamente.

Estos datos sobre ventas e ingresos permiten comprender por qué históricamente la industria de la vena directa ha experimentado un mayor temor al salario mínimo que a la parafiscalidad. Considerando que la ganancia relativa de las empresas es por lo menos igual a la de las vendedoras, si tuvieran ellas que asegurarles a estas últimas un salario mínimo, su lógica empresarial las llevaría a deshacerse de las que no alcanzan a ganarse dicho salario mínimo, luego de alrededor de un 80% de ellas. Pero, lo que este porcentaje de vendedoras les vende y hace ganar a las empresas representa cerca de un 35% del total de sus ventas y ganancias, porcentaje bastante superior a todas las tasas parafiscales juntas.

6. La protección social

El vínculo comercial entre vendedoras y empresas no les da a las primeras un derecho *ipso facto* a una protección social completa, como se lo daría un empleo asalariado. Sin embargo, como cierta proporción de vendedoras es al tiempo asalariada, y existen el Sisben y la posibilidad de afiliación independiente a los seguros, la desprotección de este colectivo laboral no es total. Su situación en este aspecto queda descrita en el cuadro 26.

Las vendedoras que gozan de una cobertura completa en todos los riesgos no son prácticamente sino las que tienen también un empleo asalariado (alrededor de un 15% de la muestra), y para las cuales la venta directa es una actividad marginal. La mitad de las demás tiene algún tipo de seguro de salud (Sisben o afiliación independiente, en una relación de dos a uno), y la otra mitad no tiene nada, vale decir que más de un 40% de las vendedoras están desprotegidas. Luego, está claro que esta situación de trabajo como tal no les depara ningún tipo de protección social.

18. Casi la mitad de las vendedoras de la muestra tiene otro ingreso, y un 62% de ellas está casada o vive con un compañero.

Cuadro 26. Afiliación a seguros. (Las vendedoras pueden estar afiliadas a más de un tipo de seguro)

Tipo de seguro	Porcentajes
Salud contributiva	31,0
Salud subsidiada (Sisben)	32,0
Pensiones	16,0
Riesgos profesionales	15,0

La explotación de las redes de relaciones personales

1. La naturaleza de las relaciones con los clientes

La estrategia característica de las organizaciones de venta directa que apunta al aprovechamiento comercial de las relaciones personales mantenidas y desarrollables por las vendedoras en sus esferas habituales de vida, es plenamente exitosa localmente, según lo corroboran nuestras estadísticas.

El cuadro 27 muestra hasta qué punto las vendedoras circunscriben su actividad a su medio social. En efecto, la distribución de las vendedoras en la escala de los estratos sociales, coincide casi perfectamente con la del conjunto de sus clientes.

Cuadro 27. Estrato social de las vendedoras y el de sus clientes (porcentajes)

Estratos	Vendedoras	Clientes
Estrato 1 y 2	48,9	44,3
Estrato 3 y 4	43,6	48,5
Estrato 5	7,0	7,2
Totales	100,0	100,0

El cuadro 28 registra en primer lugar un promedio aproximativo de clientes fijos y ocasionales por vendedora, y una proporción mucho mayor de mujeres que de hombres entre quienes les compran, lo cual se explica esencialmente por el tipo de productos ofrecido predominantemente (cosméticos, perfumes, productos de belleza, ropa interior femenina, productos de aseo y limpieza). Pero, lo más notable aquí es la naturaleza de la relación primaria entre la vendedora y sus clientes. En un 95% de los

Cuadro 28. Promedios de clientes según diferentes variables

Variables	Medias
Nivel de la muestra	22
Sexo:	
Mujeres	16
Hombres	6
Naturaleza de relaciones con clientes:	
Familiares	5
Amigos	9
Vecinos	5
Colegas de trabajo	2
Otro	1

casos, el cliente es alguien ya conocido o que integra un entorno social de interacción acostumbrado: familiares, amigos, vecinos, colegas de trabajo. Además, predominan los clientes con los cuales la relación primaria es íntima o estrecha (familiares y amigos). De allí que en los términos de las teorías sobre las redes de nexos personales, puede decirse que en estas relaciones primarias con los compradores, son más las fuertes que las débiles.¹⁹

Volviendo sobre el promedio de clientes (veintidós por vendedora), cabe observar que el volumen total de venta es función del número de clientes y el valor de los pedidos de cada uno de ellos, y que las ganancias mayores son de aquellas vendedoras que tienen a otras que trabajan, con clientes propios, pero bajo su código o como patrocinadas en una red piramidal. Luego, la forma de la distribución del número de clientes por vendedora ha de ser parecida a la descrita para las ganancias, aunque algo suavizada. En efecto, según cálculos hechos con datos que no están en los cuadros anteriores, un 7% de las vendedoras mejor provistas cuentan con un total de un 25% de todos los clientes, mientras que este mismo porcentaje lo comparten un 57% de las vendedoras menos provistas de clientes.

19. En cuanto a quienes recomendaron a las vendedoras para establecer su lazo inicial con las empresas, representan también en un alto porcentaje relaciones fuertes, pero entre ellas, en este caso, predominan los amigos sobre los familiares (amigos, 60%, y familiares, 17%).

El cuadro 29 muestra la consistencia general de los lugares de venta de los productos con el tipo de relaciones primarias mantenidas por las vendedoras con sus compradores. Pero da pie para algunas observaciones particulares.

El *party plan*, considerado como una de las últimas grandes innovaciones en las prácticas de venta directa ocurrida en los años cuarenta del pasado siglo, no parece muy utilizado localmente, puesto que el 3,9% de la modalidad de venta “en grupos citados para venderles” corresponde a esta estrategia de venta.

La importancia relativa (17,3%) de los colegios de los hijos como lugar para vender, es ocasión para señalar que últimamente las grandes empresas de venta directa se están interesando por enrolar estudiantes de bachillerato en su fuerza de venta.

Por fin, el alto porcentaje (38,8%) de vendedoras oportunistas que suelen aprovechar reuniones y encuentros casuales para vender (que no son siempre, ni mucho menos, con extraños), evidencia, conjuntamente con los datos sobre las relaciones primarias, el éxito de las empresas de venta directa en aquella fusión de la vida laboral y la privada, y el que en todo momento de la vida, ningún sentimiento ni conducta de las vendedoras escapa al condicionamiento de este interés material de vender.

Cuadro 29. Lugar de realización de las ventas.
(Los lugares no son excluyentes: una vendedora utiliza más de uno)

Lugar	Porcentaje
En casa propia o la del cliente	88,8
En grupos citados para venderles	3,9
En negocio propio a clientes del mismo	12,6
En fiestas	8,3
En grupos religiosos	6,1
En colegios de los hijos	17,3
En oficinas y lugares de trabajo	14,5
En reuniones y encuentros casuales	38,8
En otras circunstancias	19,8

Esta coincidencia entre las esferas de vida y de venta llevan a discutir el tema de la segmentación del mercado de trabajo de

la venta directa. La políticas de reclutamiento de las empresas y la subsiguiente heterogeneidad social de las vendedoras, parecerían descartar la existencia de toda fragmentación. Las vendedoras pueden vender a cualquiera y donde quieran. Las zonas, en el caso de las organizaciones planas, son delimitaciones para organizar las relaciones de las vendedoras con las empresas, pero no para circunscribir su campo de acción. Sin embargo, como se ha venido reiterando, una característica esencial de este canal de venta es fomentar el aprovechamiento del capital social de las vendedoras, que no se constituye sino dentro y alrededor de su medio social propio. Y se acaba de ver que en gran medida se vende en el estrato social donde se vive. Luego, se está creando de hecho en el mercado laboral de la venta directa, una segmentación determinada por el medio social, comparable a la que se insinúa en el sector bancario respecto al micro-crédito y la banca de prestigio.

2. La movilización de la familia

La familia compra a aquel de sus miembros que es vendedora directa, pero también la ayuda en su trabajo. Esta ayuda se relaciona con la venta misma o actividades conexas.

Las vendedoras virtualmente pueden contar con la colaboración del marido o compañero, los hijos de cierta edad, y otros familiares y personas con quienes viven. De acuerdo con lo que el cuadro 30 permite ver o deducir, se pueden especificar estas posibilidades de ayuda según el estado civil, de esta manera: 1) las vendedoras casadas o en unión libre podrían (alrededor de un 60%) valerse de la ayuda en promedio de unas cuatro personas (el marido o compañero y casi tres hijos) y, alguna que otra de ellas, de otro pariente o una amiga; 2) las que fueron casadas o en unión libre (viudas, divorciadas o separadas: poco más o menos de un 15%), podrían contar con unos tres hijos, y de aquella ayuda más escasa de otros familiares o amigas; y 3) el restante 25% de vendedoras apenas podrían recibir una mano de estas últimas.

Las medidas que tenemos de la ayuda efectiva que reciben las vendedoras son de carácter cualitativo.

Cuadro 30. Datos sobre grupo familiar de las vendedoras. (Las alternativas del estado civil son excluyentes, pero no las de personas con que vive)

Conceptos	Porcentajes
Estado civil	
Soltera	23,7
Casada	47,1
Unión libre	14,8
Viuda, divorciada, separada	14,4
Personas con que vive	
Sola	3,6
Amigas y no familiares	4,5
Madre y/o padre	34,5
Otro familiar	21,8
Esposo o compañero	57,7
Hijos	78,5*

* Corresponde a un promedio general de 2,08 por vendedora, y 2,72 por vendedora casada o en unión libre, o que hubieran tenido estos estados.

El cuadro 31 consigna porcentajes de vendedoras de un lado, casadas o en unión libre que reciben una ayuda significativa de su pareja, y de otro, que viven con hijos y reciben esta misma ayuda de ellos. Las proporciones de vendedoras auxiliadas por su pareja o hijos son relativamente similares y por lo demás minoritarias (entre 0,32 y 0,14). Para apreciar la intensidad de la ayuda, ha de tenerse presente que prácticamente todos los esposos y compañeros tienen otro trabajo, y una proporción indeterminada de hijos son de corta edad. En cualquier caso, y a pesar de la similitud de los porcentajes, las vendedoras reciben un volumen de colaboración bastante mayor de los hijos, puesto que éstos son tres veces más numerosos que los esposos o compañeros.

A fin de cuentas, la movilización parcial de parte de los miembros del grupo familiar no deja de ser notable, lo que implica que en esta misma medida la remuneración de todo el trabajo invertido en la venta —el de las vendedoras más el de sus familiares—, es inferior a los valores a que se llegó más arriba en los análisis sobre ingresos.

Cuadro 31. Ayuda de esposos, compañeros e hijos. (Estos familiares pueden ayudar en más de una actividad). Porcentajes.

Actividades	Esposos/compañeros	Hijos
Venta	27,9	31,9
Empaque, entrega	21,9	23,9
Llevar cuentas	15,3	14,4

Nº de vendedoras casadas o con compañeros= 222; Nº de vendedoras con por lo menos un hijo= 284

3. Las estructuras reticulares de control del rendimiento

En la introducción de este trabajo, se han presentado dos estructuras generales que cumplen, entre otras, una función de control o de fomento del rendimiento de las vendedoras: las formales constituidas por las redes piramidales características de las organizaciones multiniveles (un 16% de las vendedoras de la muestra trabaja principalmente para ellas); y las espontáneas que surgen en las organizaciones planas, reuniendo, alrededor de una vendedora con código, miembros de su familia y otras vendedoras, y ello con mayor frecuencia y fuerza cuando se ofrecen tasas de descuento crecientes según el volumen de ventas.

No se produjeron estadísticas sobre el primer tipo de redes. En cambio, se consiguieron algunos soportes e ilustraciones estadísticas para el segundo.

Un 35% de las vendedoras que venden principalmente para una organización plana, cuenta con ayuda en promedio de un familiar (que no vive necesariamente con ella) y otras dos personas. Pero, la forma como se distribuye esta ayuda sigue una curva similar a la examinada anteriormente para las ganancias y las clientes. Otras estadísticas, quizá más interesantes aún, son las que parecen corroborar la hipótesis que se fue formando conforme se adelantaban entrevistas, y según la cual el esquema de descuentos progresivos estimula la emergencia de estas agrupaciones espontáneas de vendedoras. En efecto, dentro de aquel 35%, 1,3 personas les colabora a las vendedoras con descuentos variables, y 0,8, a las vendedoras con descuentos fijos.²⁰ En apoyo

20. Sin embargo, la diferencia entre las dos medias no es significativa estadísticamente (prueba *t* de diferencia de medias) a los niveles aceptables, en razón del valor relativamente muy alto de las desviaciones típicas.

a esta hipótesis está igualmente el hecho de que, según la percepción de las encuestadas, las empresas, en una alta proporción, apenas toleran esta práctica de poner a trabajar vendedoras sin código, y pocas veces la estimulan.

Las estrategias de fidelización

La construcción de un actor económico

Los términos que usan con mayor frecuencia las empresas para dignificar a los ojos de las vendedoras su propia condición, y hacer que éstas introyecten una determinada imagen de su rol económico, son en este orden: consultoras, asesoras, empresarias, distribuidoras, contratistas. Donde más se sirven expresamente del término de empresaria, es en las grandes y más antiguas organizaciones multinivel. Es allí donde también suele desarrollarse más sistemáticamente esa acción ideológica de inculcación de una identidad de actor autónomo, contrapuesto este último en sus ventajas a la condición de trabajador asalariado, y que en todos los casos reviste algunas características generales de comportamiento empresarial. Claro que las empresas también combinan actualmente estas palancas de fidelización con las del consumismo. En cualquier caso, este discurso es audible en todas las organizaciones de venta directa.

En el cuadro 32 se ven frecuencias de identificación, por parte de las vendedoras, con los temas más recurrentes de esta acción ideológica, que se extrajeron del material obtenido en las empresas. En el análisis de esta información, conviene tener presente que la eficacia de tal acción no depende sólo de la coherencia formal del discurso, o de su fuerza, repetición y condiciones en que se imparte, sino también de la credibilidad de sus enunciados conferida por la obvedad o el grado de coincidencia de éstos con las experiencias personales o conocidas. Pero, varía la facilidad de su verificación por estas vías.

La identificación tiene un nivel relativamente alto. En una escala sintética de uno a cinco, su índice es de 3,30.²¹ De otro lado,

21. Se calcula asignándoles el valor uno a todas las respuestas positivas, sumando todos los unos, y dividiendo el resultado por el número total de respuestas. Luego, este resultado se lleva a una escala de uno a cinco.

para todos los temas, menos uno, la proporción de vendedoras identificadas, en el caso de las organizaciones multinivel, es mayor que en el de las planas. Por lo tanto, se le da soporte a la idea de que las multinivel son más eficientes en la instrumentación de este tipo de estrategias.²²

Se observa que los seis enunciados con mayor nivel de identificación (más de un 70%), son aquellos cuya veracidad es la más obvia, comprobable y, sin duda, comprobada. Pero el tema directa y plenamente relacionado con la auto-representación como empresaria, da lugar a una aceptación no tan alta como la de casi todos los demás temas del grupo, lo cual a la postre es explicable por el hecho de que su veracidad es relativamente menos comprobable.

Los dos enunciados con nivel de identificación más bajo —y muy bajo— (36% y 16%) tienen una veracidad igualmente verificable, pero no verificada por la experiencia o el conocimiento personales de la realidad. En efecto, es una ínfima minoría de vendedoras que entra en el paraíso consumista de la propaganda empresarial. Luego, las vendedoras que suscribieron esos dos últimos enunciados son probablemente las que ganaban varios millones mensuales, y las que venían ganando lo suficiente para poder soñar con llegar un día a ese paraíso.

Entre estos temas extremos, están aquellos seis que reúnen entre un 50% y un 70% de aprobación. Y la mayoría de ellos implica una descalificación indirecta del trabajo asalariado. Sus niveles de identificación no son los más altos, quizá porque algunos de los efectos de los controles que padecen las vendedoras no son tan diferentes de los implicados por este último, y por el deseo latente en muchas de ellas de un ingreso mayor y estable.

Las estrategias carismáticas

En las reuniones, a las que asistieron dos investigadores del proyecto (Gladys Lenis y Paul Ríos), se han percatado de

22. En cambio, y contrariamente a lo esperado, no se encontró prácticamente ninguna diferencia de identificación entre las vendedoras que ganaban menos y las que más del promedio. Pero, sin duda hubiera aparecido una influencia de la variable de las ganancias si se hubiera considerado aquel 5% que conseguía más de \$ 2.300.000 mensuales, frente a las demás.

Cuadro 32. Identificación con los temas del discurso organizacional. (Porcentajes)

Temas	Tipo organización		
	Totales	Multinivel	Plano
1) A las vendedoras les queda tiempo para su familia y asuntos personales	91,0	84,0	85,0
2) Se organizan y trabajan como quieran	93,0	84,0	85,0
3) Ellas son más que simples vendedoras	69,0	87,0	84,0
4) Ellas pueden manejar su propio tiempo	93,0	82,0	84,0
5) Son empresarias y dueñas de su propio negocio	86,0	71,0	73,0
6) Pueden obtener (si tienen otro empleo) un ingreso adicional importante	83,0	68,0	70,0
7) Las posibilidades de un empleo asalariado y estable son escasas	72,0	68,0	69,0
8) No se está bajo el control y la presión de una empresa de la cual se es asalariada	85,0	65,0	68,0
9) Deben identificarse y ser leales con la empresa	85,0	64,0	67,0
10) Su actividad no tiene los inconvenientes de un empleo (bajos salarios, horarios fijos, jefes)	86,0	60,0	61,0
11) La empresa no se aprovecha de ellas; sólo es la facilitadora de sus logros	69,0	50,0	53,0
12) Tienen una posibilidad de vida llena de éxito y felicidad	50,0	34,0	36,0
13) Pueden gozar de grandes lujos (carros, viajes, cruceros)	43,0	15,0	16,0

la vigencia de prácticamente todos aquellos rasgos carismáticos o cuasi-religiosos que resaltan los autores referidos más arriba: fervor religioso, inculcación de un pensamiento positivo y una mentalidad de éxito, confesiones públicas de las vendedoras eximias, culto a los grandes dirigentes, intolerancia a la crítica contra los valores, unidad del grupo, y a los mismos productos, etc. La verdad es que, si bien esta dimensión irracional se siente y observa más claramente en las reuniones especiales más espaciadas y que congregan vendedoras de distintas jurisdicciones,

también se experimenta en las rutinarias o habituales, celebradas, en término medio, cada tres semanas. Las primeras se centran en los grandes ritos, y las segundas le reservan mayor tiempo a funciones pragmáticas rutinarias, como entrega de catálogo y presentación de productos, por parte de la empresa, y entrega de comprobantes de pago de anteriores pedidos y solicitud de nuevos, por parte de las vendedoras.

De todas formas, es la asistencia y participación en los distintos tipos de reuniones, lo que asegura en primera instancia la eficiencia de estas estrategias carismáticas de fidelización. Pero, las estadísticas generadas (cuadro 33) muestran que sus efectos no pueden ejercerse por igual en todas las vendedoras. En efecto, las vendedoras verdaderamente asiduas no alcanzan un 50%.

Cuadro 33. Asistencia a reuniones

Frecuencia	Porcentaje
A todas o casi todas	42,8
A buena parte	18,4
A pocas o muy pocas	32,2
A ninguna	6,2
	100,0

Lo “duro” y lo “blando” del control

Sin duda, el predominio de las estrategias blandas de carácter sociológico y carismático —que constituyen la diferencia característica de las organizaciones de venta directa frente a las organizaciones productivas tradicionales, cuyos controles sobre la fuerza de trabajo se pueden, en contraposición, tener por duros—, conlleva la ventaja de que quienes las padecen no las sienten o las sienten menos, y que el objeto del resentimiento que todo control despierta, se vuelve disperso o distribuido.

No obstante, hay situaciones en que las vendedoras reciben fuertes, y plenamente percibidas, presiones por parte de las empresas, las cuales derivan en algunos casos en hostigamiento caracterizado.

La primera observación es que las empresas ejercen presiones realmente fuertes sobre aquello que determina más directa-

mente los resultados económicos del negocio (los cuatro primeros aspectos): *business is business*.

Dos aspectos merecen además unas observaciones particulares.

Cuadro 34. Presiones de las empresas experimentadas como altas o notables por las vendedoras. (Las encuestadas se definían en cada uno de los aspectos)

Aspectos presionados	Porcentajes
1) Pago puntual de los pedidos	79,3
2) Venta mínima en campaña	68,8
3) Aumento constante de ventas	47,1
4) Evitar altas y bajas en ventas	39,0
5) Asistencia a reuniones	29,2
6) Participación en capacitación	25,4
7) Consecución de referidos	19,5

En primera instancia, consideremos el que da lugar a una gran presión con la mayor frecuencia; es decir, el pago puntual. Los plazos de pago de los pedidos son alrededor de unos quince días, por lo que esta presión no afloja prácticamente nunca; y es, en el caso de morosidad en esos pagos, que se da un abierto hostigamiento que no le cede en nada al de un supervisor destemplado de una empresa burocrática. Esta presión es la fuente de un gran estrés en las vendedoras, por cuanto el cumplimiento depende de las recaudaciones, siempre sujetas a incertidumbre, que tienen que hacerles a sus propios clientes. Es cierto que la cantilena de las empresas es que sus vendedoras no deben fiar. Pero, muchas no pueden dejar de hacerlo, y hay cierta morosidad entre sus propios clientes.²³ Tanto en las entrevistas como en las

23. Un 14% de vendedoras suele conceder un plazo a sus clientes superior al que obtiene de su empresa. Además, sus clientes morosos representan un 20%. Cuando se pierde definitivamente el crédito, y para evitar la cancelación del código, la vendedora responde con su propio bolsillo, o acude a la solidaridad del cónyuge u otro familiar. A propósito de crédito, en relación con él, las empresas tienen ventajas comparativas con este canal de venta. El plazo de pago que se les da a las vendedoras directas es de unos escasos quince días. En cambio, en los demás canales, y en particular en los supermer-

respuestas a una pregunta abierta del cuestionario de encuesta, apareció que lo más “aburridor” y aprensivo de su trabajo es precisamente el cobro de las cuentas a sus clientes. Luego, puede imaginarse la preocupación, cuando no, la angustia permanente que este doble recelo alimenta en las vendedoras.

Por otra parte, la razón de la presión relativamente grande para evitar la fluctuación de la venta no es muy evidente. Quizá tiene que ver con el problema comparativamente complejo que aqueja la organización de la venta directa, esto es, el problema de la distribución de los productos a los ejércitos de vendedoras y la gestión de los inventarios de los mismos. Estabilizar los flujos de venta individuales puede contribuir a manejar este magno problema. La complejidad de este problema se expresa en la dificultad observada que tienen las industrias que han creado recientemente este tipo de canal de venta, para satisfacer con puntualidad los pedidos de las vendedoras y seguir el alto ritmo de innovación de productos que es propio del sector.

Dado lo anterior, sorprende que una buena mayoría de vendedoras (62%) estime que su actividad es antes relajante que estresante. Pero en el fondo, los estados mentales que experimentan las vendedoras no están determinados sólo por estas relaciones directas con las empresas, sino por el conjunto de cambios que su actividad le produce en sus relaciones familiares, sociales y personales. En realidad, para muchas vendedoras que, de otra manera estarían confinadas al hogar, y que en Colombia viven una situación de género más desfavorable que en otras partes, la venta directa les permite desarrollar su identidad personal y reacomodar favorablemente su posición en sus relaciones de género y en ámbitos sociales ampliados.

cados, las empresas productoras tienen que aceptar plazos de uno o dos meses, y otras condiciones especialmente onerosas, como es por ejemplo asumir los problemas organizativos de los suministros justo a tiempo. El gran capital internacional ha venido controlando estas grandes empresas de distribución, y está en situación de imponer sus condiciones a las industrias locales que quieren utilizar este canal de venta para sus productos. Hemos podido saber que algunas industrias locales han desistido de recurrir a estas grandes superficies por estas razones, y se orientaron hacia la venta directa.

Cuadro 35. Cambio positivo en distintos aspectos de la vida
(Los porcentajes se calculan sobre el total de las líneas)

Aspectos	Ninguno y pequeño	Ni grande ni pequeño	Grande y muy grande
Familia			
1) Reconocimiento de la labor por la familia	21,5	14,0	64,5
2) Capacidad de decisión en el hogar	40,1	20,5	39,0
3) Respeto de los miembros de la familia	43,2	22,9	33,9
Personal			
1) Habilidad para relacionarse con los demás	12,2	11,3	76,5
2) Confianza en sí mismas	18,4	9,2	72,4
3) Independencia	24,8	9,2	66,0
Sociedad			
1) Conocimiento de más gente	10,1	5,6	84,3
2) Mayor prestigio entre la gente	19,7	7,4	77,8
3) Más amigos y amigas	17,9	6,9	75,2

La información del cuadro 35, presentada en una escala de intensidad, da pie para estas afirmaciones generales. Pero, más específicamente, permite inducir que en muchas dimensiones de su vida, una gran mayoría de vendedoras creen haberse beneficiado de cambios importantes, lo cual alcanza necesariamente a muchas de las que no le sacan a su actividad sino una ganancia mediocre. Por otra parte, llama la atención que estos cambios positivos se perciben mucho menos en la esfera familiar,²⁴ que en las demás esferas sociales y el desarrollo personal.

24. Cabe decir que las vendedoras con familia propia y que tienen además un empleo asalariado y un pequeño negocio (30%) acumulan tres tipos de trabajo, dos productivos y uno reproductivo. Sin embargo, bien parece que en el cuidado de los hijos, suelen conseguir participación de otros miembros de la familia. Cuentan con alguna ayuda de los esposos o compañeros en un 47% de los casos, en un 27,3% de las madres, en un 26,6% de otros familiares, y en un 12% de los hijos mayores.

Luego se puede pensar que estas gratificaciones morales es un componente significativo en las estrategias de empleo de cierta parte de las vendedoras y en su decisión de permanecer en esta actividad, coadyuvando así a la eficiencia de las estrategias de fidelización de las empresas.

Conclusiones

Aquí, el modelo de organización general y las prácticas de las empresas con el cual se intenta darle forma a la industria de la venta directa, se ajusta notablemente a la caracterización general, basada en N. Wolsey B., que se presenta y analiza en la "Introducción". Como hechos esenciales de la realidad local de la venta directa está el rotundo éxito de la pretensión de aprovechar las redes de relaciones personales de las vendedoras, y la confirmación de las limitaciones de la eficiencia de las estrategias de fidelización, expresadas, más allá de las altas tasas de rotación, en forma particular en la multiplicidad de códigos y cierto desvío hacia las reuniones. Esta realidad local también evidencia este otro hecho básico, que es la gran desigualdad en los ingresos de venta.

COMPARACIÓN DE LOS DOS MERCADOS DE TRABAJO

Históricamente, la organización de la venta directa no es el resultado de una evolución del modelo, dominante desde hace más de 150 años, de organización productiva burocrática. Se constituyó como alternativa distinta e incluso contrapuesta a este último. Posteriormente, por causas similares y su inadaptación a los nuevos entornos económicos y culturales, este modelo tradicional ha venido transformándose, y le han aparecido aspectos que lo asemejan al modelo de la venta directa, sin dejar de regirse básicamente por su modalidad de lógica propia. Pero, las analogías que se puedan observar entre los dos modelos no han de ser siempre el resultado de imitaciones deliberadas, sino que lo puede ser también de causas similares. En este subcapítulo, se procede al análisis de algunas de ellas, observables en ciertos aspectos de la organización y estrategias de los dos sectores, el de la venta directa y el del sector financiero, y particularmente

de los bancos, cuyo modelo de organización y prácticas puede considerarse como el tradicional en proceso de transformación.

La deslaboralización

La deslaboralización en el caso de la venta directa es total y punto de partida de la construcción de todo el sistema y de su modo de funcionamiento. En el sector financiero, es parte de unas políticas de reducción de costos, comunes por lo demás a todos los sectores económicos, que no aspiran a eliminar completamente la relación laboral ni la lógica tradicional de organización y gestión de los negocios.

El proceso de deslaboralización se manifiesta en el desarrollo de lo que se llamó más arriba el nuevo sector financiero, o sea en el resultado del outsourcing. Pero más precisamente, dentro de este nuevo sector, está deslaboralizado el segmento del mercado laboral que en el mismo capítulo denominamos contingente deslaboralizado, conformado por consultores individuales, autoempleados y otros prestadores de servicios profesionales calificados, así como de un aún reducido número de vendedores directos de servicios bancarios o financieros. Además, muy recientemente la deslaboralización en la rama bancaria se está extendiendo a los corresponsales no bancarios. Pero así y con todo, el núcleo de empleados laboralizados y relativamente estable que constituye el segmento de la mejor vía no es cuestionado en su existencia e incluso considerado como vital para el buen funcionamiento de las empresas.

En la venta directa, la deslaboralización, junto con la naturaleza de la actividad, ha permitido una demanda ilimitada e indiscriminada de trabajadoras, y consecuentemente una enorme rotación de las mismas. En el mercado laboral del sector financiero, el segmento deslaboralizado ha crecido sin duda rápidamente, y lo seguirá haciendo, pero en una forma general inversamente proporcional a la reducción absoluta o relativa del empleo de los segmentos laboralizados. O sea, que no llega a niveles descomunales, y esto por dos razones: 1) el trabajo contingente deslaborizado suele ser altamente calificado, lo que restringe la oferta de fuerza de trabajo; 2) al no relacionarse en su mayor parte con venta de servicios financieros, la demanda

de las entidades financieras es igualmente limitada. Ahora bien, la parte minoritaria de este segmento representada por los vendedores directos de servicios financieros y nuevos colectivos como los corresponsales no bancarios, están menos afectados por estos dos frenos.

En general, al flexibilizarse el mercado laboral del sector financiero, su rotación externa ha aumentado significativamente respecto a épocas anteriores, y en forma desigual para los distintos segmentos, sin llegar nunca a tasas astronómicas. La mayor rotación se da en el segmento de los contingentes laboralizados (temporales directos e indirectos), y ello por razones legales. Sin embargo, una rotación anormalmente elevada se produce en algunas nuevas instituciones financieras, como son los fondos de pensión y cesantías, en los cuales el grueso del personal son profesionales vendedores que se mantienen en la calle y, si bien su vinculación es laboral, la forma de su remuneración consiste esencialmente en un porcentaje de sus ventas.

En el sector de la venta directa, la deslaboralización ha sido la causa primaria de la creación de estrategias alternativas de control de las trabajadoras. En el caso del sector financiero, el problema del control se plantea fundamentalmente para su personal de la mejor vía, y la necesidad de inventar o adoptar nuevas formas de control brota de la flexibilización de las relaciones laborales y de sus políticas de costos y productividad.

La explotación del capital social de los empleados

La comercialización de las relaciones sociales de las vendedoras —luego puede hablarse de explotación de su capital social— es, como se vio, una característica y ventaja básicas de las organizaciones de venta directa. La importancia creciente que las entidades financieras conceden a las competencias relacionales en la selección y capacitación de su personal, al trabajo en equipo y a las relaciones con los clientes, demuestra el interés de estas entidades para aprovechar en las relaciones de trabajo una capacidad de crear y manejar internamente relaciones sociales, luego en cierta forma un capital social. Pero este tipo de aprovechamiento no es exclusivo del sector financiero o bancario, ni se refiere al tipo de redes sociales externas que caracteriza la venta

directa. Pero se ha visto en un capítulo anterior, a propósito de unas formas específicas de segmentación del mercado de trabajo en función del origen social del empleado, unas tendencias para ciertos tipos de clientela a sacarle beneficio a esta misma clase de redes sociales externas.

Una primera tendencia que intenta aprovechar estas redes deliberadamente, la ilustra el ejemplo de Bancolombia con su fuerza de venta especial para la colocación de microcréditos en los sectores populares. Se han escogido para integrarla jóvenes estudiantes universitarios residentes en las comunas, con el fin de que puedan valerse de su conocimiento de este medio social y de sus relaciones familiares y de vecindario para hacerse a una clientela de tenderos, zapateros, confeccionistas, etc. Pero en este caso no se combina la deslaboralización con la explotación de un capital social reticular, puesto que esta fuerza de venta es de tipo tradicional, remunerada con un pequeño sueldo fijo y comisión sobre venta.

Otra tendencia o situación clara de este aprovechamiento deliberado, es la de la banca de prestigio, y en cierta medida también de la banca corporativa. El primer caso concierne a un trato con clientes muy adinerados, y el segundo, con empresas. Para gestionar las relaciones comerciales con estas clientelas y ampliarlas, se asignan empleados procedentes del mismo medio social y con alta educación y cultura. Aquí también se tiene el mismo tipo de redes sociales y la misma estrategia que en la venta directa. Pero, tampoco estos, son empleados deslaboralizados.

Con los corresponsales no bancarios, mediante los cuales el mercado laboral del sistema financiero puede ampliarse considerablemente, se está en cambio ante una situación de deslaboralización, pero de aprovechamiento de un tipo particular de redes. Como estos corresponsales son los dueños de tiendas y varios tipos de pequeños negocios, las redes que se tienen en mente son los clientes de estos establecimientos. En realidad, en la venta directa aparecen también situaciones similares. Se trata, en el caso de nuestra encuesta, del 15% de vendedoras directas que tienen algún pequeño negocio y venden a los clientes del mismo, los productos de una empresa de venta directa.

De hecho, conforme en los bancos hay cada día más empleados con responsabilidad de venta y de conseguir y visitar a clien-

tes en su domicilio, las redes de relaciones personales (familiares, de amigos, compañeros de trabajo, conocidos, etc.), adquirirán más importancia.

La organización para la venta

Tradicionalmente, se conocían las entidades de seguros que a través de sus vendedores atendían a sus clientes a domicilio. Se sabe que los fondos de pensión y cesantías crearon desde su nacimiento batallones de vendedores que salen a la calle en busca del cliente. Y desde hace poco, la gran obsesión de los bancos es vender, además de cumplir con metas de rendimiento. La nueva imagen que se está imponiendo del banquero es la de un hombre con maletín, como la de cualquier vendedor, aunque dentro de las oficinas pone igualmente a su personal a participar en la venta. Para darle cuerpo a esta nueva prioridad, reajustaron sus esquemas organizativos y buscaron ideas en la experiencia de las entidades especializadas en la venta. Mysis, consultora multinacional especializada en asuntos financieros, abogando por este enfoque al cliente y la venta, recomienda a los bancos “ofrecer la misma intimidad e inmediatez que los espacios de la venta minorista... y contratar (su) experiencia...” (*Dinero*, 2005). Pero, hay evidencias de que los bancos se han inspirado también en las prácticas de la venta directa.

Dentro de un proceso general de transformación de la organización del trabajo, los bancos han creado nuevos cargos con funciones exclusivas de venta; han redefinido y ampliado los contenidos de los que se han mantenido, introduciéndoles funciones de venta o relacionadas con ella; han creado departamentos comerciales con fuerza de venta de unos cien o más empleados; e, integrados a procedimientos de gestión del desempeño, han dispuesto mecanismos para involucrar y movilizar a prácticamente todo el personal en este proceso, considerado como crítico en un contexto de competencia agresiva entre los bancos.

Se habla en los medios de la banca de una organización ideal de las oficinas y sucursales, constituida por unos pocos cajeros, muchos vendedores, y un gerente que también es vendedor. Incluso, se sabe del caso de un alto ejecutivo bancario que se puso a soñar con la utopía de una banca donde la nueva tecnología

hubiera automatizado todos los procesos operativos y administrativos, y todo el personal se pudiera dedicar a la noble tarea de atender a los clientes, porque es generalmente admitido que estos contactos personales serán siempre necesarios. El formato de sucursal “Nova”, experimentado por Bancolombia, es el que se acerca más a aquel ideal. Allí, según una entrevistada, “dos asesores polifuncionales reciben cheques de gerencia y venden lo que usted quiera”. En el caso opuesto de una sucursal tradicional del Banco de Bogotá, que adolece de cierto retraso comparativo en este campo, se encuentra, sin embargo, que de las diez personas del *front office* (en contacto con el público), cinco —incluyendo al gerente que se encarga de los clientes más importantes—, participan activamente en la venta. Los únicos en marginarse de ésta son los cinco cajeros de taquilla.²⁵ Pero, en muchas oficinas de los bancos más adelantados en esta organización para la venta (por ejemplo, Bancolombia y los bancos españoles) se le ha integrado en ella de manera particular a los cajeros; de suerte que ningún empleado del *front office* se les escapa.²⁶

En el mecanismo de integración de los cajeros, éstos están obligados a ofrecer a las personas que pasan por su taquilla algún servicio del portafolio de la entidad. Si hay muestra de interés, las mandan o refieren a un asesor o gestor (o funcionarios con otro nombre pero la misma función), que les ofrece todo el portafolio, y eventualmente cierra alguna venta.²⁷ Si así es, el ca-

25. Los doce cargos de esta sucursal son para el *front office*, un gerente, una ejecutiva de venta, y tres auxiliares de venta; y para el *back office*, un jefe de operaciones y una verificadora.

26. Algunos bancos obligan a vender hasta a sus empleados temporales, aunque suele ser únicamente para algunos ítems del portafolio.

27. Un cajero veterano de Bancolombia nos explicó: “Yo en realidad no vendo. No insisto. Si viene un cliente le pregunto si tiene una cuenta de ahorros, o un CDT, por si le interesa. En caso afirmativo, uno se le ofrece, y ya el asesor lo coge y le ofrece los otros servicios... si se consigue algo, vale dos puntos para uno y uno para el asesor. Somos los cajeros el trampolín. Para el banco son más importantes estos puntos consiguiendo clientes que lo que hago operativamente... Cuando el banco está lleno no ofrezco. No es que uno sea reacio, sino que está trabajando con plata...”. Por otra parte, hay sucursales donde los cajeros tienen que acompañar ocasionalmente al asesor en sus visitas a clientes.

jero y el asesor reciben unos puntos (más el cajero que el asesor) que se suman a los que va acumulando para alcanzar su meta de rendimiento, de acuerdo al sistema de gestión de desempeño aplicado en su banco. Según estándares internacionales, los cajeros deberían, en promedio, dedicar quince segundos por cliente con este fin comercial. Desde el punto de vista del cajero, la persona remitida a un asesor es un referido, nombre utilizado en la venta directa para designar las reclutas de las vendedoras, y ambos empleados tienen asignados, como estas mismas vendedoras, para contabilizar en una cuenta los datos acerca de estas operaciones y puntajes, un código. En general, en las metas de rendimiento de todos los empleados con obligaciones de venta, no todos los ítems se relacionan directamente con la misma, pero son los que tienen el peso relativamente más grande.

El sistema de fomento de las ventas, como parte de un sistema más amplio de control del rendimiento, o aún reducido a su mera función de venta, tiende a organizarse y funcionar así: el banco crea zonas con un determinado número de oficinas o sucursales (cuatro en el caso del Banco de Bogotá en Medellín) con sendos gerentes de zona; el vicepresidente o gerente comercial del banco les fija metas comerciales a sus gerentes de zona; éstos a su vez se las asignan a sus gerentes de sucursal u oficina, y éstos a sus distintos empleados, incluyendo eventualmente a los cajeros. Se celebran frecuentes reuniones, generalmente semanales, entre los gerentes de zonas y los de sucursal u oficina, y entre éstos y sus empleados consagrados a la venta. Las evaluaciones pueden ser mensuales o semestrales, pero a diario los empleados son objeto de algunas preguntas de sus jefes sobre los logros. Se practican dos tipos de compensaciones materiales por cumplimiento de metas: bonificaciones monetarias y premios: las de los gerentes y subgerentes suelen ser cuantiosas, pero las de los empleados muchas veces ínfimas (millones y decenas de millones de pesos contra centenas de miles).²⁸ Los premios son de distinta

28. Parece que en el BBVA los premios anuales para los empleados son sustanciales y pueden ser de millones de pesos. Por otra parte, en Bancolombia el desbalance en las bonificaciones llevó a un vicegerente general a plantear su corrección.

índole (por ejemplo, cámaras digitales y viajes en avión), pero no de valor exorbitante, como a veces en la venta directa. Se recurre también a recompensas simbólicas: divulgación en cartelera y otros medios de comunicación corporativa de los nombres de las sucursales y empleados que alcanzan los más altos rendimientos. Se empiezan también a utilizar jerarquías de títulos, como los de campeón y supercampeón.

Procedamos ahora a una comparación con la venta directa, empezando con el uso de los conceptos de referido y código, por parte de los bancos. En la venta directa, un vendedor refiere a un nuevo vendedor, mientras que en los bancos quien refiere (un cajero) no es un vendedor en sentido completo, puesto que no cierra la venta, y no refiere a otro vendedor (que sería, de ser exacta la analogía, una recomendación de vinculación de un nuevo empleado), sino a un posible comprador. En cuanto a compensación, en el caso del esquema multinivel es una comisión permanente sobre las ventas del referido, o reclutado, y en el plano, consiste en una bonificación por una vez; luego la compensación recibida por el tándem cajero/asesor al realizarse una venta, se asemeja sobre todo a la que se otorga en el esquema plano de venta directa, puesto que se les reconoce por una vez a los dos unos puntos de desempeño. Respecto al código, tenemos también una diferencia de significado. La vendedora directa recibe un código en cuanto se establece el contrato entre ella y la empresa y es prácticamente parte del mismo, y perder un código es perder la condición de vendedora de una empresa. En los bancos, los códigos no participan tan estrechamente de la constitución de la relación laboral, ni lo tienen todos los empleados.

Otras observaciones comparativas sobre aspectos parciales de esta organización de venta en los bancos. A diferencia de lo que sucede en la venta directa, donde las compensaciones materiales representan toda la remuneración, las bonificaciones concedidas por los bancos se añaden a un salario fijo y son, tanto las monetarias como los premios en especie, relativamente muy poco significativas. En cuanto a las prácticas de reconocimiento y recompensa simbólica, lo que se observa en los bancos no es nada comparable con las ceremonias del reconocimiento, ni las finamente estructuradas jerarquías de status de las empresas de venta directa.

Lo que merece más la atención en esta organización de la venta, es su estructura general, que a primera vista hace pensar en el esquema multinivel. En efecto, en ambos casos tenemos niveles de vendedores y compensaciones crecientes —sin perjuicio de lo dicho acerca de la poca monta relativa de las mismas en los bancos— conforme se sube por ellos. Pero existen diferencias en las relaciones entre los niveles que a las postre proceden del hecho de que en la venta directa la relación básica es comercial, y en el de los bancos, laboral. Una primera diferencia derivada es que en estos últimos no se dan relaciones de reclutador a reclutado, o patrocinador a patrocinado, sino esencialmente, de jefe a subordinado directo, o sea, una relación de autoridad burocrática coercitiva (aunque con la evolución de las filosofías gerenciales se pretenda darle más importancia al liderazgo y la motivación en la dirección de los subordinados). Otra diferencia derivada estriba en que las relaciones entre niveles se inscriben en el caso bancario en un modelo impuesto de planeamiento y control del rendimiento típicamente burocrático, con incluso sabor a taylorismo,²⁹ imposible en relaciones de trabajo no laborales, y a cuyo tipo de planeamiento y control las empresas de venta directa han tenido históricamente que renunciar de plano.

La organización multinivel, así como las formas espontáneas equivalentes de los esquemas de venta directa planos, se consideran como redes de control en cascada y recíproco de desempeño. El esquema de organización de venta en los bancos puede también considerarse como una red que como tal funciona en el mismo sentido. Pero, este aspecto se analizará en el subcapítulo siguiente.

Los nuevos controles

Las estrategias de control de los trabajadores, que N. Wolsey B. ha señalado en la organización de la venta directa, y que se toman como puntos de comparación, son de tipo sociológico y ca-

29. Evoca el taylorismo en los modelos de gestión del desempeño, la medición de tiempos, aunque no de movimientos, (por ejemplo, el número de clientes que puede atender un cajero en una hora) con el fin de establecer las metas cuantitativas de rendimiento laboral, y el principio de la remuneración por rendimiento; aplicado, sin embargo, en forma muy especial en el caso de la gestión del desempeño.

rismático. En el primer grupo, está el control por redes sociales y la construcción de los actores; y en el segundo, la transformación del yo, el aislamiento y el costo de la defección. Pero aquí nos vamos a limitar a hacer unas comparaciones en los controles sociológicos por redes sociales, aunque los demás han aparecido en el sector financiero, pero con una fuerza y eficiencia no tan claras.

Se ha visto en un capítulo anterior cómo la práctica de contratar empleados recomendados por familiares o amigos que fueran buenos empleados ya vinculados, les permitía a las empresas colombianas, y en particular a los bancos, tener entre los miembros de pequeños grupos de empleados, relaciones de control: los empleados padrino velan porque sus ahijados tengan un buen comportamiento laboral, para no quedar mal ante la empresa, y los ahijados, agradecidos, no quieren perjudicar a su padrino. Es interesante saber que Sofasa ha generalizado este tipo de control, dentro y a partir de un modelo de organización del trabajo toyotista que conllevaba el concepto similar de hermano mayor aplicado restrictivamente a los coordinadores de los *kaizen* (grupos de solución de problemas) y equipos de trabajo. Parece que ahora todo trabajador de Sofasa tiene que ser padrino (o hermano mayor) de otro y ser orientador y buen consejero de su ahijado. Esta práctica ata a todo el personal en una red en que, y formalmente como en la red multinivel, cada trabajador está incitado por otro a un buen comportamiento y desempeño, e incita al otro a lo mismo. No se puede descartar que esta estrategia de control es considerada como buena práctica por otras empresas, y le llame la atención a la banca, donde aquella contratación tradicional por recomendación interna ha estado perdiendo importancia.

Más arriba se ha dicho también, que los bancos habían sido muy abiertos a los movimientos de innovación que desde hace unos treinta años vienen transfigurando el modelo burocrático de organización de la producción y el trabajo, y se explican por el agotamiento histórico de este viejo modelo. En particular, probaron en su momento todas las nuevas formas organizativas particulares que, como lo señala N. Wolsey B. (1985), conllevaban cooperación y control social. Entre ellas, estaban, ligados al control de calidad, los círculos de calidad, los grupos de mejoramiento continuo, grupos de acción correctivas, etc., y, relacionados con la

operación, los equipos de trabajo más o menos autodirigidos y los grupos primarios. Muchos nombres han cambiado y muchas de las características iniciales de estas innovaciones han sido edulcoradas, pero numerosas formas similares persisten. Además, en varios bancos la acción comunicativa para inculcar la filosofía y valores del trabajo en equipo y la cooperación, como parte de su cultura corporativa, es intensa, amén de que estos mismos bancos suelen capacitar en competencias de trabajo en equipo y valorarlas en los procesos de selección. Incluso, se supo de la celebración de talleres, en un banco, sobre el control social de patrones de comportamiento contrarios a la unidad y eficiencia de los grupos. En ellos, se aprende a detectar y señalar a compañeros quejumbrosos, criticones, lambones, etc., poniéndoles estas etiquetas, y usando sorprendentemente un lenguaje tomado de la patología: “virus del quejumbroso”, “virus del criticón”, etc. Estas formas de control por redes sociales no funcionan exactamente como las de la venta directa, ni son tan centrales. Pero participan de un mismo principio, sin por lo demás haberse inspirado en ellas.

Volvamos sobre el esquema de organización de la venta en los bancos en tanto que mecanismo de movilización en el trabajo o de control de desempeño. Sin duda, el sistema de gestión de desempeño asociado al mismo, con sus metas de rendimiento, sus seguimientos, evaluaciones y recompensas, constituye de por sí, en la matriz de una relación laboral, un mecanismo movilizador y de fomento del desempeño, que evidencia una analogía general con las redes multinivel. Pero, se halla en ese esquema una similitud más específica con estas últimas, cual es el interés personal de los integrantes de los niveles más altos, gerentes de zonas y de sucursales, tienen en el cumplimiento de las metas de rendimiento por parte de sus subordinados: las primas que ganan los gerentes de zonas dependen del cumplimiento de sus sucursales, y las de los gerentes de éstas, del cumplimiento de sus empleados, que representan el nivel que no puede, irremediablemente,³⁰ beneficiarse del desempeño de otro.

30. En la organización multinivel, las vendedoras que están abajo de la pirámide tienen la posibilidad de beneficiarse de las ventas de otras, desde que las reclutan.

Este esquema opera sometido a una modalidad de lógica empresarial distinta a la de la venta directa. Está bajo el imperio de la productividad que lleva a fijar cuotas de rendimiento individual cada año más elevadas, y se respalda en lo que algunos sociólogos denominan “terror del mercado”,³¹ es decir, en el miedo al despido con indemnización en un mercado de trabajo marcado por un alto desempleo, mientras que en la venta directa lo que importa más es el volumen total de venta, y el código se lo quitan a la vendedora sólo cuando incumple con unos asequibles mínimos de ventas, o es morosa en el pago de las entregas. En verdad, se encuentra en el esquema plano de la venta directa, una práctica de presión material análoga a la de elevar los estándares de rendimiento, para aumentar las ventas, que consiste en acortar por un tiempo la duración de algunas campañas (período de unos veinte días que tienen las vendedoras para hacer un nuevo pedido y pagar el anterior). En cualquier caso, en el esquema de venta de los bancos, se produce una cascada de presiones duras seguramente más fuertes y perjudiciales que las que en general soportan las vendedoras directas. Indicadores de estas excesivas presiones son los casos de “falsos positivos” que, como en otros conocidas esferas de la vida nacional, se han producido y nos han sido contados en las entrevistas. Se trata de puntos indebidamente obtenidos y que suman en la cuenta para alcanzar las metas de rendimiento: apertura de cuentas a nuevos clientes que no reúnen todos los requisitos, a riesgo de tener que cerrarlas posteriormente; empleados muy exitosos que ceden puntos a compañeros en dificultad para cumplir sus propias metas; gerentes de oficina que redistribuyen puntos a sus empleados para no causar mala impresión ante sus superiores; e incluso, gerentes que redistribuyen parte de sus jugosas bonificaciones a sus subordinados.

31. Parece que los jefes, ni cortos ni perezosos, activan este terror, mediante un tipo de amenaza velada que una entrevistada del BBVA tipifica así: “No lo obligamos a quedarse. Bien puede irse. En la calle hay muchos que buscan trabajo.”

Bibliografía

- Appay, Béatrice, (2005), *La dictature de l'autonomie contrôlée et la précarisation*, L'Harmattan, Paris.
- Arango, Luz Gabriela, (1991), *Mujer, religión e industria*, Fabricato, 1923-1982, Universidad de Antioquia y Universidad Externado de Colombia.
- Berger, Peter, (1990), "Observaciones acerca de la cultura económica", conferencia en la Universidad Católica de Chile.
- Callon, Michel, (1998), "El proceso de construcción de la sociedad. El estudio de la tecnología como herramienta para el análisis sociológico", en: Miquel Doménech y Francisco Tirado, *Sociología simétrica. Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*, Gedisa, España.
- Camacho, Karina, (2007), *Las confesiones de las confecciones*, por publicar en el 2007. Escuela Nacional Sindical.
- Loriol, Marc, (2004), *Réflexions sur la notion de "construction sociale"*, Laboratoire G. Friedmann (16 Bd Carnot, 92 340 Bourg-la-Reine).
- Woolsey Biggart, Nicole, (1989), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*, The University of Chicago Press.

CONCLUSIONES GENERALES

La transformación del mercado laboral del sector financiero, y particularmente del bancario, ha sido continua y se está acelerando, sin la participación significativa de los actores sindicales. La deslaboralización ha llegado a cotas elevadas, y seguirá creciendo sobre todo por las nuevas estrategias de bancarización. La nueva organización y gestión del trabajo, en radical contraste con la anterior, se está generalizando. Las estrategias empresariales sobre contratación y renovación de su personal, parecen tener éxito: se está formando una nueva clase de empleados bancarios en fase con las nuevas exigencias de un mercado de trabajo flexible.

Al tratar, esta investigación, de un mercado de trabajo especialmente avanzado en su transformación hacia formas flexibles y contingentes, y de otro, que por su naturaleza se anticipó históricamente a algunas de las características que van revistiendo todos los mercados de trabajo, sus resultados precisan la imagen de una situación futura más generalizada. De allí que en términos generales puede, en la planificación de sus acciones, dar luces a los actores con intereses relacionados con los distintos mercados de trabajo.

En particular, puede ser de utilidad para los empresarios a quienes se les muestra los efectos contradictorios de sus políticas de formación de un nuevo tipo de trabajador; para los sindicatos que podrán evaluar mejor los retos que los esperan para su adaptación y supervivencia; y para quienes se empeñan en diseñar nuevas instituciones de protección social consistentes con las características irreductibles de los mercados de trabajo flexibles.

Estos resultados se suman al cúmulo de conocimientos sobre los cambios productivos y laborales producidos en el país desde hace veinte años; y representan una base y un estímulo para nuevos trabajos sobre, en particular, las mejores estrategias de empleo en mercados laborales flexibles y los modelos de protección contra el desempleo flexible.

Corresponden a temas que se ubican en las nuevas fronteras de la investigación mundial en materia de sociología del trabajo y del capital, y de la sociología económica, temas como por ejemplo: los nuevos modelos y estrategias de movilización en el trabajo y de fidelización de los trabajadores; los modelos no burocráticos de carrera; las competencias y cultura para la adaptabilidad laboral; la flexiprotección.

ANEXO METODOLÓGICO

Producción de la información primaria

Se realizaron entrevistas y encuestas en el sector financiero y el de las ventas directas o por catálogo. En ambos casos, se elaboraron estadísticas según planes de análisis sistemáticos.

SECTOR FINANCIERO

Entrevistas

Se realizaron en su gran mayoría durante el segundo semestre de 2005 y el primero de 2006.

Se efectuaron un total de veintitrés entrevistas individuales, de las cuales dieciocho fueron grabadas y transcritas y cinco no grabadas, pero con informes escritos a partir de las notas tomadas. Se contó además con una conferencia grabada y transcrita de un jefe de capacitación de un banco y se utilizaron dos viejas grabaciones hechas en 1992 a dos responsables de la Unidad de Recursos Humanos del BIC, con ocasión de una investigación orientada por el suscrito, realizada en Foro Nacional por Colombia y patrocinada igualmente por Colciencias.

Cuatro de estas entrevistas se hicieron a dirigentes sindicales, dos a mandos medios de bancos, una a un miembro de un

grupo de investigación de la dirección nacional de un sindicato de industria del sector bancario, y una al presidente de una asociación de usuarios del sistema UPAC. Las demás entrevistas se hicieron a empleados de seis bancos distintos.

Las entrevistas fueron extensas y a profundidad según un mismo esquema general que variaba un poco en el caso de las de carácter particular señaladas en el párrafo anterior. La mayoría duró aproximadamente una hora y media, y cuatro de ellas, dos horas o más.

Encuestas

Se aplicaron los formularios entre enero y septiembre de 2006, y se logró, a duras penas, llegar a 191, por la dificultad de conseguir una colaboración de los bancos, quienes a menudo adujeron falta de tiempo de los empleados y empleadas por fuera de su horario de trabajo.

Recogen datos de empleados de once bancos, pero su grueso procede de bancos del Grupo Empresarial Antioqueño, el Grupo AVAL y de los dos bancos españoles presentes en el país. Grupos y bancos, todos ellos, que el proyecto de investigación escogió para concentrar su esfuerzo.

Muestra distribuida por grupos y bancos

Nombres	Nº de encuestas	
GEA	(74)	
Bancolombia		55
Conavi		19
Grupo Aval	(70)	
Banco de Bogotá		49
Banco Popular		18
Banco de Occidente		3
Banca Española	(41)	
BBVA		18
Banco Santander		23
Varios	(6)	
Banitsmo		1
Megabanco		3
Banco Superior		1
Colpatría		1
Total	(191)	191

SECTOR DE LA VENTA DIRECTA O POR CATÁLOGO

Entrevistas

Todas se llevaron a cabo en 2005.

Once fueron individuales: diez grabadas y transcritas, y una no grabada pero con informe escrito. Todas, menos las dos primeras, siguieron un mismo esquema. Una de estas entrevistas se hizo a una directora regional de una empresa de venta, y otra a una “empresaria” de la misma entidad. El resto fueron entrevistas a simples vendedoras.

Se realizó un grupo focal con seis vendedoras, del cual se tiene un informe escrito. Una auxiliar de la investigación, que por lo demás y para fines investigativos, se volvió formalmente vendedora directa, y un co-investigador, participaron a cinco reuniones de vendedoras con sus empresas (tres reuniones de zonas o locales, una regional, y la quinta nacional, con respectivamente unos 250, 150, 200, 800 y 1.600 participantes). Estas participaciones dieron lugar a sus respectivos informes escritos.

Se realizaron igualmente dos entrevistas en fechas distintas (26 de mayo y 3 de agosto de 2005) a la directora de Acovedi, que es la asociación gremial colombiana de las entidades dedicadas exclusivamente a la venta directa o que cuentan, entre otros, con un canal de venta de esta índole.

La mayoría de las entrevistas duraron entre una hora y cuarto y una hora y media; dos de ellas de dos horas.

Encuestas

Se efectuaron las encuestas en el segundo semestre de 2005. Fueron 362, sin los problemas de la aplicación encontrados en el sector financiero. Se hicieron de acuerdo con una muestra estratificada en función de tres criterios: el tipo de empresa, la modalidad de venta directa y el estrato de las vendedoras.

PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Sector financiero

Se produjeron 226 análisis univariados, 250 bivariados, y 57 trivariados, con variables nominales, de intervalos y pre-órdenes.

El tipo de estadísticas descriptivas e inferenciales que resultaron es el propio de esta clase de variables y de sus cruces.

Sector de la venta directa

Para este mercado de trabajo, se produjeron, 160 análisis univariados, 36 bivariados, y dieciocho tri o multivariados. Se tienen los mismos tipos de variables y de estadísticas descriptivas e inferenciales que en el caso anterior.

Bibliografía complementaria

(Referencias no señaladas en los capítulos)

- Ammerman, Nancy Sue, (1983), "Because people buy soap": Amway and the priests of capitalism, Tesis de magister, Universidad de Virginia.
- Arango, Luz Gabriela: "Familia, trabajo, e identidad de género. Analogía y contraste entre dos categorías socio-profesionales en América Latina", en: Laís Abramo y Alice Rangel, *Genero e trabalho na sociologia latino-americana*, Sao Paulo, ALAST, 1998.
- _____, "Sobre dominación y luchas: clase y género en el programa de Bourdieu", *Revista Colombiana de Sociología*, volumen VII, número 1, (2002).
- Asobancaria, (2003), *El sector financiero en el 2003: un año de consolidación, Informe anual financiero*, Portal de Asobancaria.
- _____, (2004), *2004, un buen año para la economía y el sector financiero. Informe anual financiero*, Portal de Asobancaria.
- _____, "Reforma financiera en Colombia. Algunas reflexiones", *La Semana Económica* N° 564, "Corresponsales no bancarios. Camino a la bancarización", n° 566, "Convención Bancaria. Por una Colombia con más oportunidades", n° 567.
- Assemblée Nationale Française, (2004), *Rapport d'Information sur le marché de l'emploi au Danemark*, Internet.
- Banco de Bogotá (2004), *Gestión bancaria. Análisis financiero, a 31 de diciembre de 2004*, Portal del Banco de Bogotá.
- Banco de la República/DANE, *Informes de Coyuntura Económica Regional de Antioquia*, Trimestrales en 2000, 2001 y 2002, y semestrales en 2003, 2004 y 2005.
- Berry, Richard, (1999), *Venta directa. Del puerta a puerta al marketing multinivel*, Ediciones Profesionales D&D, Argentina.
- Bourdieu, Pierre, (2000), *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Buenos Aires, Amorrortu.
- _____, "Condición y posición de clase", *Revista Colombiana de Sociología*, volumen VII, número 1.
- Cárdenas Santa María, Patricia, (2006), *Directora de Asobancaria, El Tiempo*, martes 29 de septiembre de 2006, (Entrevista).
- McConnell R. Campbell y Brue L. Stanley, (1996), *Economía Laboral*, McGraw-Hill, Interamericana de España.
- De la Garza, Enrique, *Epistemología crítica*.
- _____, *La construcción socioeconómica del mercado de trabajo y la reestructuración productiva en México*.
- _____, "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción", 2000, *Región y Sociedad*, N° 19, 2000.
- Demerath, N. J. y otros, (1998), *Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspect of organizations*. Oxford.

- Deustsh, David, (2002), *La estructura de la realidad*. Barcelona, Anagrama.
- Durand J-P y otros, (2006), *Travail et Entreprise*, Centro Pierre Naville, Université d'Évry.
- Gerente (Revista), *USB, el gigante de Zurich*, Agosto de 2005.
- Granovetter, Mark, (1990), "The Old and the New Economic Sociology: A History and Agenda", en R. Friedlan y A. F. Roberston, (ed), *Beyond the Market Place: rethinking Economy and Society*, NY, Adline de Gruyte.
- Gutiérrez, Cristina, (2001), *Religious aspects of multinivel sales organizations*, Ponencia presentada en la Conferencia Internacional de CESNUR, Londres, 19-22 de abril.
- Herrera Lima, Fernando, (2000), "La discusión actual sobre el mercado de trabajo. ¿Entre el determinismo estructuralista y la plena elección racional?", en: Enrique de la Garza, (cord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Colegio de México.
- International Labour Office, OIT, (2001), *The employment impact of mergers and acquisitions in banking and financial service sector*, Informe para la discusión en la Reunión Tripartita sobre el Impacto en el Empleo de las Fusiones y Adquisiciones en la Banca y el Sector de Servicios Financieros, Ginebra.
- Kochan, Thomas; Richard Locke and Michael Piore, (1995), *Employment relations in advancing world economy*, MIT, Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- López Pino, Carmen Marina, (2000), *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*, Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid, España.
- New Religious Movement, (2006), *Virtual Tour of DSO's*, Internet.
- Martínez, Hermes Fernando, (2003), "¿Cuánto duran los colombianos en el desempleo y empleo?: Un análisis de supervivencia", *Archivos de Economía*, DNP.
- Mayorga Mogollón, Wilson, (2005), "Determinantes sectoriales del desempleo", (Estudio realizado para la Dirección de Desarrollo Social-Subdirección de empleo y Seguridad Social), *Archivos de Economía*, DNP, Dirección de Estudios Económicos.
- Mercier, Delphine y Marcos Supervielle, (2005), "Les modes de diffusion et d'appropriation des outils de gestion dans le processus de globalisation. Deux études de cas aux llimites de l'Amérique Latine: Le Mexique e l'Uruguay", en: *Huitièmes Journées de Sociologie du Travail*. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail. Université d'Aix en Provence, Francia.
- Mumby Dennis, K. y Clair Robin, P., (2000), "El discurso en las organizaciones", en: Van Dick, (comp.), *El discurso como interacción en la sociedad*, Barcelona, Gedisa.
- Ortega, Magda A., (2005), *Estudio de casos. Negociación colectiva y relaciones laborales con enfoque de género*, OIT, Bogotá, Proyecto OIT/USDOL.

- Osterman, Paul, Thomas Kochan, Richard Locke y Michael Piore, (2001), *Working in America: blueprint for the new Labor Market*, Cambridge, MIT Press.
- Padgett, John F., (2001), *Organizational Genesis, Identity and Control: The Transformation of Banking in Renaissance Florence*, Portal del Santa Fe Institute.
- Portal Grupo Aval, (2004), *Gestión Bancaria. Análisis Financiero a 31 de diciembre de 2004*.
- Quiñones Montero, Mariela, (2004), *Globalización de las relaciones laborales en el sector financiero: de la problemática de la difusión a la comunicación*, Tesis de doctorado, Madrid.
- Rème, Petronille, (2005), "El mercado de los economistas y el mercado de los sociólogos", *Cuadernos de Economía*, N° 43, Bogotá.
- Rendón, Teresa y Carlos Salas, (2000), "El cambio en la estructura de la fuerza de trabajo en América Latina", en: Enrique de la Garza, (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Colegio de México.
- Valencia O., Nelcy, (2004), *Puente y abismo. Configuraciones subjetivas de los trabajadores en el tránsito a la flexibilidad*, Medellín, Escuela Nacional Sindical.
- Van Dick, Teun A., (2000), "El discurso como interacción en la sociedad". En el libro con el mismo título y compilado por el mismo autor, Barcelona, Gedisa.
- Villar Gómez, Leonardo, David M. Salamanca Rojas, y Andrés Murcia Pabón, (2005), *Crédito, represión financiera y flujos de capitales en Colombia: 1974-2003*, Portal del Banco de la República.
- Villegas, Benjamín, (1985), *Historia del Banco de Bogotá*, Portal del Banco de Bogotá.
- White, Harrison C., (2002), *Markets from Networks: Socioeconomics Models of production*. Princeton. Princeton University Press.



ESCUELA NACIONAL SINDICAL

Calle 51 N° 55-78

Tel: 513 31 00 Fax: 512 23 30

E-mail: fondoeditorial@ens.org.co

Medellín-Colombia

Con el apoyo de:



COLCIENCIAS
C O L O M B I A



Holanda