



## CAMBIOS DE GÉNERO Y DISCRIMINACIÓN LABORAL EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO. EL CASO DE BANCOLOMBIA

Magda Ortega

Psicóloga Social, Máster en Estudios sobre Mujer, Género y Desarrollo. Líder sindical del Sector Financiero.

### Resumen

La masiva incorporación laboral de las mujeres al sector financiero hace parte de las estrategias adoptadas por las empresas en el marco de la globalización de la economía para adoptar una imagen renovada y competitiva. Aunque se han abierto las posibilidades de su participación laboral, las características de su demanda siguen incorporando las concepciones tradicionales asociadas con el trabajo femenino. En este contexto, el presente artículo describe parte de un estudio realizado dentro de Bancolombia dentro de un plan de mejoramiento de las relaciones laborales entre los empleadores y el movimiento sindical para potenciar la negociación colectiva.

### Palabras clave

Género, trabajo, discriminación, desigualdad, maternidad, sector financiero, mujeres, hombres, cultura organizacional

---

### Abstract

The massive incorporation of women workers in the financial sector is part of the strategies of the companies in the frame of global economy, in order to implement a new and competitive image. Although there are more opportunities now, the features of women still held the traditional conceptions associated with female work. Within this frame, this article is part of a project commissioned in Bancolombia, within a plan for improvement of labor relationship between employers and union movements to develop the collective bargaining

### Key words

Gender, work, discrimination, inequality, maternity, financial sector, women, men, organizational culture

## Agradecimientos

La autora desea agradecer a la profesora Luz Gabriela Arango la lectura del presente artículo y sus valiosos comentarios y aportes.

“...Es que a mí me hierve la sangre que no pueda reclamar mis derechos por ser mujer...”  
(Obrera Fabricato<sup>1</sup>)

## Introducción

**E**l presente artículo es producto de un estudio de caso realizado en una de las empresas del sector financiero colombiano denominada Bancolombia, creada como parte de la estrategia competitiva de uno de los grupos económicos más consolidados del país y que representa la imagen y la filosofía de la empresa moderna imaginada por la globalización económica: ágil, dinámica, competitiva, amable y productiva.

Este estudio se realizó en un primer momento para el Proyecto USDOL/OIT que se desarrolló como parte de una estrategia de mejoramiento de las relaciones laborales entre los empleadores y el movimiento sindical para potenciar la negociación colectiva, y en un segundo momento y con base en un acuerdo con el director del programa, se profundizó para ser presentado como tesis de grado en la maestría de estudios de género de la autora de este artículo. La metodología integró el método cuantitativo y cualitativo. Para desarrollar el análisis cuantitativo se aplicó una encuesta con igual formato a la empresa y a los dos sindicatos que hacen presencia a su interior, buscando información general estadística. Luego del primer análisis de los datos, se desarrollaron entrevistas al Gerente de Recursos Humanos del banco y a los miembros del Comité de Empresa<sup>2</sup> del Sindicato de Industria UNEB y al presidente del sindicato de empresa Sintrabancol. Esta información se complementó con 13 entrevistas individuales y seis entrevistas grupales realizadas a funcionarias<sup>3</sup> ubicadas dentro de las tres categorías claramente demarcadas por la empresa: las de la base de la pirámide ocupacional, las de nivel medio y las de nivel alto. Esta muestra combinó diferencias generacionales, trabajadoras ingresadas de los dos bancos fusionados y del nuevo Bancolombia, afiliadas y no a los sindicatos, con hijos e hijas mayores, sin hijos/hijas y con hijos e hijas menores de edad, nuevas y antiguas en la empresa.

La anterior información se cruzó con análisis de documentos aportados por la empresa y material documental proporcionado por los sindicatos.

<sup>1</sup> En entrevista a una trabajadora para el Estudio de caso Fabricato y Bancolombia, proyecto OIT-Usdol. Bello Antioquia. 2005

<sup>2</sup> Forma organizativa interna dentro de la estructura de la Uneb. Está compuesta por 5 ó 6 miembros y son quienes manejan las relaciones con la empresa

<sup>3</sup> Por limitaciones de tiempo en este estudio no se indagó por las identidades de género masculinas

### *El trabajo femenino en la globalización*

Es frecuente la afirmación según la cual, las mujeres han sido las más beneficiadas con la llamada globalización económica por cuanto ha crecido la demanda de su participación laboral. Sin embargo, lo que algunos estudios han mostrado es que esta mayor incorporación no ha estado acompañada de la igualdad laboral que las mujeres reclaman. Menos aún, ha servido para cuestionar el papel que juega el trabajo reproductivo atribuido como parte de la reproducción biológica a las mujeres y que se ha tornado en elemento fundamental de la desigualdad entre los sexos en la sociedad, tomando su máxima expresión en la división sexual del trabajo y en la concepción sobre el ejercicio de la maternidad y la paternidad. Estas formas de relación social no han sido tenidas en cuenta en el mundo laboral para ser intervenidas por parte de las empresas o los Estados, a fin de evitar que recaiga sobre las mujeres de manera desproporcionada el peso de esta desigualdad.

Uno de los sectores de la economía más beneficiados con la globalización es el sector financiero, dando paso a la vez a grandes transformaciones en el campo del trabajo que han conducido a alterar las relaciones laborales dentro de las cuales se encuentran las relaciones de género que desde siempre han estado presentes pero que ahora toman otro curso dada la mayor incorporación de mano de obra femenina, antes considerada marginal dentro de este sector. Esta masiva vinculación de mujeres en la mayoría de entidades financieras ha llevado a alterar los tradicionales roles de género tanto en la incorporación, como en los supuestos alrededor de la participación laboral de las mujeres. Estos últimos siguen actuando sobre la base de nuevos parámetros laborales, que muestran cambios en el método, más no en su concepción.

### *Algunos elementos sobre la conformación y desarrollo del sector financiero Colombiano*

Con la reforma financiera de 1975 se produce la primera expansión del sector<sup>4</sup> mediante la diversificación del mercado a través de instituciones como las Compañías de Financiamiento Comercial, las Corporaciones de Ahorro y Vivienda y los establecimientos de Leasing y Factoring. En la década del ochenta, la crisis de la deuda externa propicia una fuerte política de ajuste de la Banca Multilateral en toda América Latina, que incide para que en Colombia se levanten los controles existentes en el sector y el llamado régimen de inversiones forzosas auspiciado por el Banco de la República que para esa época cumplía funciones de control.

La globalización de la economía introdujo profundos cambios que afectaron de manera estructural al sector financiero. En 1990 se expide la Ley 45/90 o de Reforma Financiera que buscaba ajustar el sistema financiero interno a las nuevas condiciones del contexto internacional. El sustrato de dicha

---

<sup>4</sup> Surgido en Colombia como Banca de Fomento en la década de los años treinta

reforma se encontraba en la posibilidad que tenían los agentes financieros de crear, suprimir, fusionar y absorber entidades, ampliar horarios, abrir nuevas oficinas, otorgando así una autonomía al sector en aspectos que antes estaban en manos del Estado a través de la Superintendencia Bancaria.<sup>5</sup> Junto a estas medidas también aumenta la base patrimonial que debía tener cada entidad, se facilitaba la concentración accionaria y se promovía la inversión extranjera, poniendo en riesgo a las entidades pequeñas y medianas que pronto quebraron. La liberalización del sistema fue total al desaparecer la banca de fomento que hasta ese momento contribuía al desarrollo de la economía, el encaje bancario y las inversiones forzadas, que servían como parte del control del Estado a las instituciones financieras. Esta liberalización fue una condición necesaria para impulsar la financiarización de la economía y eliminar lo que los aperturistas llamaban la “represión financiera”. Con todo y lo anterior, el sistema financiero colombiano sigue siendo aún muy pequeño y débil en relación con el resto de América Latina.

En 1991 con la nueva constitución el Banco de la República deja de ser el ente regulador de la economía a través de la moderación de las tasas de interés y el control a las instituciones financieras, y pasa a ejercer funciones como la emisión de la moneda, la regulación de la circulación monetaria; interviene en los cambios internacionales y el crédito, presta a los demás bancos, administra las reservas internacionales en beneficio de la economía y sirve de agente fiscal del gobierno (Uneb, 2003). De esta manera se deja en manos de técnicos el manejo de la soberanía monetaria del país, siendo el gobierno uno más en la Junta Directiva del ahora Banco Central.

En 1999 se produjo otra reforma financiera a raíz de la crisis incubada por la volatilidad de los capitales que entraron al sector al inicio de la década y que propiciaron fuertes estampidas de capital por parte de los inversionistas internacionales. Esta reforma liberalizó totalmente los controles haciendo más expedita la toma de decisiones por parte de los agentes financieros, masificó el sistema de banca múltiple, desapareciendo entre otros agentes las Corporaciones de Ahorro y Vivienda al convertirlas en bancos. A partir de estas reformas el gobierno salió del negocio financiero y para ello liquidó la Caja Agraria y creó el Banco Agrario; el Banco Central Hipotecario también fue liquidado y pasó la poca cartera que quedaba al Banco Granahorrar que ahora pertenece al grupo español BBVA, transformó al Banco Cafetero en Bancafé y éste luego fue liquidado para convertirlo en el Granbanco Bancafé, que ahora se encuentra en proceso de venta al sector privado.

La finalidad en el sector es a la ampliación de la desregulación financiera, la intensificación de la competencia con la creación de nuevos productos y a la concentración de la propiedad con figuras como la absorción o la fusión a través de la compra-venta de bancos. Esta tendencia mundial que se concretó en la fusión de importantes bancos como el Chase Manhattan Bank con el Chemical Bank, la unión del Banco de Tokio y Mitsubishi Bank y la asociación entre el Citicorp y Travelers, también ha llevado en Colombia a la fusión o absorción de bancos. En la actualidad quedan apenas diecisiete;

<sup>5</sup> Actualmente llamada Superintendencia financiera por la fusión que se hiciera entre la Superintendencia de Valores y la Superintendencia Bancaria.

dos conglomerados nacionales, el grupo Aval y el grupo Bancolombia, se disputan el dominio del mercado. Entre el 2005 y lo que va corrido del 2006, Bancolombia fusionó tres de sus entidades más importantes Bancolombia, Conavi y Corfinsura y el grupo Aval realizó una primera fusión entre el Banco Aliadas y el Banco de Occidente y está próximo a realizar otra entre el Banco Unión y nuevamente el Banco de Occidente en espera de fusionar el Megabanco al Banco de Bogotá. Esta competencia por el dominio del sector ha llevado a otras fusiones como la del Banco Superior y Davivienda, Colmena y Caja Social, Banco Tequendama y Sudameris y Granahorrar al BBVA.

Lo cierto es que el sistema financiero colombiano se coloca como el sector más dinámico de la economía duplicando y triplicando sus ganancias, que en el segundo semestre del 2005 ascendieron a 3.8 billones de pesos. De acuerdo con el boletín trimestral de la Superintendencia Financiera “el activo total de los diferentes grupos de entidades llegó a \$162.4 billones en marzo de este año, registrando un crecimiento del 21.5% respecto de igual periodo del año anterior; el patrimonio ascendió a \$25.95 billones con un crecimiento de 31% y las utilidades a \$1,6 billones con una variación en el año de 53,1%<sup>6</sup>.

El presente artículo<sup>7</sup> busca evidenciar que la mayor inserción femenina en el sector financiero colombiano no se ha dado como parte de un cambio en la concepción sobre la desigualdad de género en el trabajo, sino que, por el contrario, éste ha sido parte de un proceso desarrollado por los empleadores como una forma de utilizar las construcciones sociales de género para su beneficio. Estos argumentos se apoyan en el estudio de caso realizado en Bancolombia empresa puntal de uno de los grupos económicos<sup>8</sup> nacionales más consolidados y que busca proyectarse como el más fuerte en el proceso de globalización que lidera el sector financiero.

En el trabajo se fundamenta uno de los aspectos más importantes afectados por los cambios propiciados por el modelo globalizador y allí se han evidenciado transformaciones que han trastocado el orden de género establecido culturalmente, Paloma de Villota (2001:65) plantea que “...El concepto de género se considera como una categoría de análisis y principio básico de la organización social que atraviesa los niveles de producción y reproducción material de cada sociedad en un momento histórico dado, en tanto que el proceso de globalización se contempla como un fenómeno económico, político, social e informacional, surgido en el último cuarto del siglo XX...”. Siendo el orden de género consustancial a las relaciones sociales, cualquier cambio que afecte a la sociedad afecta las relaciones de género, desplazándose y tomando diferentes formas de acuerdo al momento histórico, a la necesidad del cambio, al fenómeno social o cultural que lo afecte.

<sup>6</sup> Superintendencia Financiera de Colombia, comunicado trimestral de prensa, mayo 15/2006, suministrado por Fenasibancol.

<sup>7</sup> Se referirá únicamente a las relaciones laborales y por lo tanto no incluye aspectos relacionados con la negociación colectiva ni las relaciones sindicales

<sup>8</sup> Igualmente denominado el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) antes llamado Grupo Suramericana o Sindicato Antioqueño. Del grupo hacen parte las empresas: Fiducolombia, Comisionista de Colombia, Colcorp (Corporación Financiera especializada en Banca de inversión), Leasing Colombia, sufinanciamiento y Almacén. Actualmente avanza en una nueva integración entre Bancolombia, Corfinsura y Conavi.

El entrelazamiento entre el orden económico y el orden de género en las relaciones laborales reproduce las asignaciones sociales que los sujetos del trabajo, hombres y mujeres, experimentan en la sociedad. La necesidad que tiene la sociedad del trabajo reproductivo toma características económicas cuando esta se expresa en el terreno de las relaciones sociales de producción. Fabiola Campillo (1998) sostiene que la economía real se mueve en dos ámbitos: el de la **producción** y el de la **reproducción**. El primero está dado por las relaciones de mercado, las de oferta y la demanda y las relaciones sociales que implica, el cual está dominado mayoritariamente por los hombres y el segundo, el de la reproducción, lo vincula como la economía del cuidado, la reproducción y el bienestar de las personas, en el cual se encuentran mayoritariamente las mujeres. A este mismo respecto Diane Elson (Campillo, 1998) plantea el funcionamiento de dos economías: una en que las personas reciben salarios por producir lo que venden en los mercados, (oferta y demanda), considerada la economía de los bienes, llamada comúnmente “la economía” propiamente dicha y la otra es, una economía oculta, invisible, porque se desarrolla preferencial aunque no únicamente en el espacio privado y doméstico del hogar, **la economía del cuidado**. La diferencia que establece entre estas dos formas de economía es que la primera, la de la producción, tiene reconocimiento social y económico, es remunerada, se realiza en el espacio público considerado culturalmente como el espacio natural de los hombres, trasladándose éste reconocimiento a las personas que lo realizan. En cambio la segunda, la economía del cuidado, es realizada mayoritariamente por mujeres sin distinción de raza, edad o etnia, no constituye trabajo remunerado ni se contabiliza en las cuentas nacionales, por lo cual se considera que no genera riqueza a la economía de un país. La interrelación entre estas dos economías afecta de manera diferenciada-desigual a hombres y a mujeres, y tiene efectos sociales desiguales para los dos sexos.

Harris y Young (Comas, 1995) plantean el trabajo reproductivo a partir de tres significados distintos: la reproducción humana o biológica, por medio de la cual a través de la relación sexual en el espacio privado hombres y mujeres reproducen la especie; la reproducción de la fuerza de trabajo, considerando que en el hogar se alimentan, nutren y reponen sus condiciones anímicas los sujetos del trabajo y la reproducción social o sistémica, por medio de la cual se mantienen en el tiempo las costumbres, valores, actitudes y comportamientos que hacen a la formación de los individuos. Este trabajo recae fundamentalmente en las mujeres, asignado como parte de la maternidad, naturalizada culturalmente. Aunque la forma como se concibe y se reproduce el trabajo reproductivo en las sociedades es diferente de acuerdo a sus desarrollos históricos, a su cultura o sociedad donde se exprese, existe una asociación universal del trabajo reproductivo con el trabajo doméstico que realizan mayoritariamente las mujeres. Dentro de esa acepción se debe comprender en el presente artículo.

Para Rosario Otegui (2001) la forma como las sociedades estructuran las relaciones de género, se asienta sobre una base ideológica a través de la cual se despliegan una serie de dispositivos sociales que “naturalizan” una predisposición en las mujeres para estar preparadas y asumir todo lo

concerniente a la crianza de los menores, el cuidado de otros, la realización de lo doméstico-reproductivo, que es definido como lo femenino por antonomasia. Entre esta ideología y las relaciones socio-económicas de la sociedad industrial se ha dado una articulación que consiste en utilizar la mano de obra invisibilizada y no remunerada que realiza el trabajo reproductivo-femenino, para poder vincular a bajo costo la fuerza de trabajo masculina a la industria. "Por lo tanto, la tajante división entre trabajo remunerado y ámbito público como espacio de la masculinidad, preferentemente, y ámbito doméstico y privado como espacio primordial de la feminidad es importante para la reproducción de unas especiales relaciones económicas, las del capitalismo industrial" (Otegui, 2001: 37).

### *Políticas laborales y Relaciones de género*

Los anteriores cambios han impactado profundamente las formas de trabajo incidiendo de manera directa en el empleo. En tres se pueden resumir los ejes del cambio que sintetizan el accionar en el campo de las relaciones laborales. El primero, y tal vez el más importante de ellos, es el de *las tecnologías*. Desde la década del ochenta el sector financiero desarrolla diferentes estrategias tendientes a innovar cada vez más sus sistemas operativos y de mejoramiento del servicio al cliente, en una clara competencia interna. En segundo lugar, están las políticas de *administración del personal*, por medio de las cuales se han buscado perfeccionar los métodos y mecanismos internos de asimilación e identificación del trabajador con la empresa, ya sea a través de políticas de desarrollo organizacional o de especialización de controles como la seguridad y de mayor conocimiento por parte del empleado de la cuestión financiera; y los mecanismos externos, en la perspectiva de ofrecer un mejor servicio y proyectarse en el terreno de la competencia.

En este mismo aspecto, el de *la competencia*, se ubica el tercer eje, que es el aumento de los productos que ofrece, inundando al mercado con una sobreoferta que incluyó políticas de Estado como la creación de los Fondos Privados de Pensiones, privatizando de paso el ahorro de las familias, la orientación del crédito a la pequeña y mediana empresa a través de las PYMES, la atención especializada y focalizada a los sectores público y privado. Con ello, propició en cada agente la búsqueda creciente de mejores ofertas de consumo en aras de su posicionamiento en el sector y la búsqueda de ganancia.

La combinación de estos tres elementos ha dado paso a profundos cambios en la composición de la fuerza laboral, los cuales se empezaron a observar de manera más organizada desde la década del ochenta e implicaron también cambios de género que llevaron a redefinir las identidades de hombres y mujeres en el trabajo y a proyectar un sector financiero que luce renovado, con una imagen más corporativa, moderna y adaptada a los nuevos tiempos.

### *Crece la demanda de trabajo femenino*

A partir de la década del ochenta cambió el enfoque dominante en el sector financiero de demandar mayor trabajo masculino, ampliando las posibilidades de ingreso masivo de mujeres con mayores exigencias en cuanto al perfil del nuevo trabajador/a. El período coincide con los propósitos de abrirse a una mayor competencia nacional e internacional y se complementa con los cambios tecnológicos y administrativos directamente relacionados con las transformaciones de la economía mundial. Según estadísticas del DANE (2004) en la década del noventa el sector financiero fue uno de los más dinámicos en la generación de empleo, al pasar del 7,5% del empleo urbano total en 1990 a 9,4% en 1999, siendo, según Jaime Tenjo (2000) la participación femenina uno de los cambios de mayor visibilidad y variabilidad, al aumentar la proporción de mujeres de 43,8% en 1991 a 52,4% en 1999.

Al tiempo que se generaba un mayor ingreso de fuerza laboral femenina también se producían otros cambios no menos importantes y significativos, al aumentar la demanda de mano de obra calificada esto es, preferiblemente profesional, con carreras terminadas o en curso, estudios de postgrado y conocimiento de inglés, al tiempo que más joven y en lo posible, solteros y solteras. A finales de los años noventa el promedio de edad femenina estaba entre los 21 y 30 años y las masculina entre 31 y 40 años (Tenjo, 2000) y actualmente el promedio de edad se encuentra entre los 18 y 25 años<sup>9</sup>. Cambios importantes se han producido en la estructura ocupacional al existir cargos y funciones consideradas “femeninas” y cargos operativos considerados “masculinos”. Aunque la preferencia apuntó al crecimiento de la participación femenina, los salarios no tuvieron un comportamiento equivalente, encontrándose que en el sector, a finales de la década del noventa los hombres ganaban en promedio 34% más que las mujeres (Tenjo, 2000).

### *El nuevo Bancolombia*

El surgimiento de Bancolombia en 1998 es el resultado de la fusión entre el Banco de Colombia<sup>10</sup> y el Banco Industrial Colombiano (BIC)<sup>11</sup>, dos entidades con desarrollos diferentes, con lo cual el grupo económico que lo adquiría buscaba precisamente complementar comercial y financieramente un proyecto económico de largo alcance, que le permitiera llegar a un mercado y un público hasta ahora desconocido. Se posiciona actualmente como uno de los bancos más sólidos en el país en activos y patrimonio y uno de los más grandes, profundizando su proceso al realizar una nueva fusión en el 2005 con otras dos entidades del mismo grupo: Conavi y Corfinsura.

<sup>9</sup> El actual estudio realizado en Bancolombia muestra esta tendencia.

<sup>10</sup> Surgido en 1875 para fomentar el ahorro, logró posicionarse como un banco masivo de cobertura nacional. Al momento de la fusión tenía 264 oficinas y 5.200 trabajadores y trabajadoras. Fuente Sintrabancol.

<sup>11</sup> Surge en 1945, fundado por un grupo de empresarios de Antioquia, con perfil de banca corporativa. De este grupo de empresarios surge el Grupo Empresarial Suramericana, hoy grupo GEA. En el momento de la fusión contaba con 3.000 trabajadores y trabajadoras y 100 oficinas. Fuente Bancolombia



A través de la **cultura organizacional**<sup>12</sup>, el banco proyecta su mayor ventaja competitiva buscando crear en el personal sentido de pertenencia con la empresa que contribuya a generar compromiso en el trabajo y como resultado, solidez y posicionamiento dentro del sector. Los criterios de la cultura organizacional se aplican en todos los procesos tanto internos como externos del banco, o dicho de otra manera, los aplica el banco con el personal y a su vez, éstos (el personal) los debe aplicar en las distintas estrategias de trabajo que involucra los servicios que presta, tanto en las relaciones laborales como en las comerciales. En el primer caso, el de las relaciones laborales, la cultura organizacional se encuentra en los criterios para la selección e ingreso del personal, en los programas de formación y capacitación, en la evaluación del desempeño, los cuales interfieren en la movilidad y ascensos y en los métodos de concesión de premios, que inciden en las políticas de salarios a través de las llamadas bonificaciones - mínimo reconocimiento económico al plus valor del trabajo que se impone a través de las metas - son parte de los mecanismos mediante los cuales la empresa busca que el personal encaje dentro de la cultura organizacional y de esa manera se establecen las reglas de juego, cuyo dominio está de manera exclusiva en el banco.

En el segundo caso, el de las relaciones comerciales, se supone que la interiorización de estas normas debe ir en correspondencia directa con las formas como el personal asume las proyecciones entre el banco y los clientes y usuarios en la oferta de productos y servicios; implica conocimiento del portafolio que ofrece a través de asesoría comercial integral, buen trato y excelente imagen personal y empresarial, buscando un mejor posicionamiento dentro del sector financiero y la economía nacional. Este aspecto no es desconocido por los trabajadores y las trabajadoras, al contrario, todos y todas saben que es el fundamento sobre el cual desarrolla todas sus políticas el banco.

Como lo plantean HOLA y Todaro (1994) con la cultura organizacional las empresas modernas buscan transmitir sentido de identidad a sus miembros, que facilite la creación de un compromiso individual con algo más amplio que los intereses personales. Esto ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados, controlando, guiando y modelando sus actitudes y comportamientos. La cultura dominante es la que expresa los valores básicos que comparte la mayoría y esta macro visión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Efectivamente para Bancolombia los valores que definen la cultura organizacional y que infunde a sus empleados y empleadas son la integridad, la confianza, el respeto, la responsabilidad social, la transparencia, la eficiencia y el espíritu emprendedor, todos ellos vistos como parte de un proceso de empoderamiento del personal, en relación con el trabajo que cada cual desarrolla en el banco. Para mantenerlo vivo y presente en los trabajadores y trabajadoras con frecuencia (una o dos veces por semana) se realizan reuniones<sup>13</sup> en todas las dependencias a fin de ir evaluando y ajustando los procesos en todos los campos. Estas citas que convoca la empresa por

---

<sup>12</sup> La Cultura Organizacional según lo explica el Gerente de Relaciones Humanas en la entrevista, es el fundamento en el cual se basa la empresa para orientar la ejecución de todos sus procesos y obtener los resultados esperados.

<sup>13</sup> En horarios por fuera de la jornada laboral que siempre afectan la jornada reproductiva de las trabajadoras, según lo expresaron en las entrevistas.

fuera de horario laboral, altera las relaciones de las trabajadoras con sus hijos e hijas, al no poderlos llevar al colegio cuando la cita es temprano en horas de la mañana, o almorzar con ellos si es al medio día, o por llegar tarde para ayudarles a hacer las tareas, si deben quedarse un tiempo adicional por la noche. Como lo explican estas autoras, esto no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada, las cuales reflejan situaciones, experiencias o problemas comunes de los integrantes de los grupos que los conforman.

Precisamente este último elemento es uno de los rasgos distintivos que se da entre las trabajadoras, encontrándose que las más identificadas con la cultura organizacional son las vinculadas directamente al nuevo Bancolombia a partir de la fusión en 1998. Se trata del grupo de trabajadoras más jóvenes, la mayoría estudiantes universitarias o con carreras terminadas, quienes consideran tener muy buenos salarios, una importante posición laboral (sea cual sea el cargo que desempeñen) y proyecciones dentro de la empresa. El otro grupo de mayor identificación con la cultura organizacional es el de las ejecutivas, quienes además de practicarla la irradian, son las que se encargan de que las y los trabajadores a su cargo la cumplan. Por el contrario la mayoría de trabajadoras provenientes del anterior Banco de Colombia quienes vienen de un proceso laboral diferente, aún mantienen vivas sus identidades y han tenido la oportunidad de comparar las anteriores condiciones de trabajo y las nuevas que les ofrece Bancolombia.

### **Cultura organizacional, procesos de selección e ingreso e intereses de género**

En los procesos de selección del personal es donde se cimentan los principios de la cultura organizacional para la empresa y toman forma los criterios por los cuales debe regirse el ingreso de los trabajadores y las trabajadoras. La selección se basa en el modelo de competencias, el cual se implementa en todos los cargos, desde el más bajo hasta el más alto, y se fundamenta en la búsqueda de un perfil individual que se encuentre en concordancia con los requerimientos del cargo. En la entrevista de selección se hacen pruebas para establecer cuáles son las competencias individuales y se busca que estén en acuerdo con las que se han identificado como necesidades del cargo y así poder establecer identificación entre las cualidades-capacidades de la persona y los requerimientos del cargo.

Además de las anteriores competencias también se toman en cuenta otros aspectos como el estrato socio-económico, la edad y la presentación personal. La tendencia en la demanda se inclina hacia personas de estratos medio hacia arriba<sup>14</sup> jóvenes y desde hace algunos años el banco ha venido privilegiando la mayor vinculación femenina, por consideraciones que van desde lo comercial y laboral hasta los estereotipos de género presentes en el imaginario colectivo y que las empresas reproducen. En referencia a esto, el banco considera que para un cliente es mejor ser atendido por una mujer que por un hombre, aunque matiza esta afirmación planteando que este criterio no se toma

<sup>14</sup> Esta tendencia se da en general en todo el sector financiero y se viene extendiendo desde la década de los años ochenta cuando las empresas del sector incorporaron el factor humano a la competitividad.

en forma absoluta. Desde hace algunos años ha venido analizando que las mujeres son más responsables en el cumplimiento de las tareas que se le asignan y siguen con mayor facilidad órdenes, al contrario de los hombres, a los cuales considera dispersos y desordenados. Un último elemento que viene evaluando la empresa para la mayor vinculación de mujeres, es la “necesidad” de las trabajadoras. Al respecto, piensa que en un futuro no muy lejano podría ofrecer trabajo de medio tiempo a madres cabeza de familia, teniendo en cuenta que al tener necesidades vienen a comprometerse con la empresa y agradecen que les “den” trabajo.

La incorporación masiva de personal femenino al banco es un fenómeno que se torna relevante y el banco acepta que desde hace unos diez años (en el anterior BIC) ha ido aumentando la proporción de mujeres en la fuerza laboral y actualmente trata de mantener un equilibrio de 50 – 50<sup>15</sup>. Esto no solamente ocurre en BANCOLOMBIA sino que, desde hace un tiempo es prácticamente una política incorporada en el sector financiero, acentuada a partir de la década del ochenta cuando se crearon las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, por lo cual resulta importante preguntarse a qué obedece el fenómeno, cuáles fueron los criterios que tuvieron en cuenta los empleadores para tomar esta decisión, qué valoración tienen del trabajo de hombres y mujeres y a qué responde la incorporación creciente de mujeres.

Como plantean Hola y Todaro (op cit) no basta con decir que la discriminación existe al interior de la organización, es importante poder decir cómo se reproduce y cómo se conjugan los factores propios de la empresa con factores de las personas y las relaciones que se establecen entre ambos. De esta manera la cultura organizacional se convierte en un indicador a través del cual se puede observar la situación laboral de las mujeres y dar una idea de los cambios que se vislumbran en las empresas consideradas modernas o avanzadas. Aunque en estas empresas la segregación sexual del trabajo parece baja, las pautas generales son masculinas; éstas “aparecen como antidiscriminatorias” porque no existen pautas diferenciales explícitas entre hombres y mujeres. Estas tienden a ser implícitas, resultando muy difícil identificarlas porque los patrones de comportamiento se presentan a través de normas informales.

La segregación vertical y horizontal (Hakim citada por Dolors, 1995) propiciada por la división sexual del trabajo, aunque se mantiene en su esencia, ha dado unos giros que permiten advertir los cambios planteados por Hola y Todaro. En efecto, las empresas consideradas modernas han buscado integrar las diferencias-cualidades femeninas con las masculinas en el trabajo, para producir una nueva mezcla al interior de las organizaciones que permita percibir las como renovadas, incluyentes y modernas. El sector financiero ha sido uno de los que más rápidamente ha entendido la necesidad, “su necesidad”, de estos cambios y ha incorporado masivamente a las mujeres, buscando producir una mezcla entre las características consideradas masculinas y femeninas en el trabajo, que aporta ventajas positivas a las relaciones laborales en lo que estas autoras denominaron “la androginia” y

<sup>15</sup> Esta proporción ha variado sustancialmente con el nuevo proceso de fusión entre las tres entidades del grupo, al pasar actualmente las mujeres a ser el 68% en la composición de la fuerza laboral.

que se caracteriza por ser un nuevo concepto de la dirección, que busca mezclar las características femeninas como la delicadeza en el trato, dedicación y meticulosidad con las masculinas de fortaleza y decisión. Esta es una nueva visión en el liderazgo de tipo más integral, que tiene como fundamento la comunicación interna y externa y en ella, los empleados y las empleadas así como los clientes y usuarios juegan un papel importante.

Para Castillo y Barrero (2000) el género atraviesa la estructura de las organizaciones, sus prácticas y políticas, a la vez que se erige como una barrera para propiciar los cambios y lograr la equidad entre los sexos en el trabajo. No es suficiente con centrar las estrategias en el número o que las mujeres se ubiquen en cargos altos, o estén en puestos no considerados tradicionalmente femeninos; eso es solamente parte del proceso. Uno de los cambios en el sector financiero que pueden explicar la mayor incorporación de mujeres al trabajo es la supuesta habilidad femenina para desarrollarse en el área comercial, encontrando “condiciones naturales” en el sexo femenino para las relaciones públicas y la venta de productos, para lo cual se consideran como características necesarias la seducción, la paciencia o la amabilidad entre otros.

Otro aspecto que ha sido incluido entre las “condiciones propias de la naturaleza femenina” es una supuesta idoneidad para el ejercicio de algunos cargos propios de la cuestión financiera donde se requiere honradez. Es una visión esencialista, según la cual las mujeres son más honestas y se involucran menos en hurtos de dinero, por lo cual se les encarga el manejo de asuntos delicados, propios del negocio. Otro aspecto que tiene que ver con la creciente aceptación de las mujeres en el sector es su mayor disponibilidad, entendida como mayor compromiso de las mujeres, mayor responsabilidad y acatamiento de órdenes. Según el gerente de Recursos Humanos<sup>16</sup> de BANCOLOMBIA, aunque él no cree en la primera versión porque la experiencia le ha demostrado que las mujeres también se involucran en dolo con la empresa, sí está convencido de la segunda afirmación, pues manifiesta que las mujeres son más responsables, siguen con facilidad las órdenes y son concentradas en el trabajo. Todo esto, según él, como parte de la responsabilidad que le infunde a las mujeres las necesidades de la maternidad.

Según una investigación realizada por Rosalba Todaro, Lorena Godoy y Laís Abramo (2001) en diferentes empresas de la producción y los servicios que indaga por la percepción y la opinión de los empresarios sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres, se constata que más allá del sector productivo, del tamaño de las empresas, del porcentaje de mujeres incorporadas al trabajo, “...lo que más puede explicar la opinión negativa o positiva, favorable o desfavorable de los empresarios respecto a las mujeres es una definición previa de las características de las distintas ocupaciones, que tiene poco que ver con sus elementos técnicos u organizativos y si con el carácter masculino o femenino socialmente atribuido a estas ocupaciones...” (Ibíd., p:38). El estudio encuentra que en el sector financiero en Chile se tiene una valoración positiva del trabajo de las mujeres, “mayor

<sup>16</sup> Entrevista a Gerente de Recursos Humanos. Medellín Diciembre 2004.

flexibilidad, facilidad para adaptarse a innovaciones y a la rapidez en el aprendizaje de nuevos procedimientos, compromiso con el trabajo y puntualidad" (Ibíd., p:42). En contraste, el estudio arroja una percepción negativa del interés que tienen las mujeres en su capacitación, por carecer de ambiciones en el poder.

Es el *orden de género* socialmente construido el que asigna verdaderos territorios masculinos o femeninos en el mundo del trabajo, estableciendo atribuciones a uno u otro sexo por contraste u oposición. Entre las "virtudes" que le atribuyen al trabajo de las mujeres se destacan su asociación con "el orden, prolijidad y delicadeza, disciplina, tolerancia a trabajos rutinarios, eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y capacidad de establecer relaciones humanas, honradez, compromiso y lealtad" (Ibíd., P:52). En sentido opuesto señalan como defectos la debilidad física, el abuso de su imagen de debilidad en ciertas ocasiones, la conflictividad, la competitividad y la violencia solapada entre mujeres.

Algo similar sucede con el trabajo masculino al que le asignan características de fortaleza (para algunas cosas) y debilidad (para otras). Entre las virtudes que le atribuyen se encuentran capacidad física, fortaleza de carácter para enfrentar situaciones problemáticas, rigurosidad y agilidad para cambiar. Entre los defectos (debilidades) o actitudes negativas se encuentran el desorden, la falta de prolijidad y tosquedad, la impulsividad y baja tolerancia a trabajos rutinarios o que requieren permanecer en el mismo lugar varias horas, menor capacidad de concentración y de "pensar en varias cosas a la vez" (como las mujeres), menor responsabilidad y compromiso con los objetivos de la empresa, rigidez que dificulta la adaptabilidad en ciertas ocasiones y expresiones de agresividad en los grupos de trabajo masculinos (Ibíd., p:60).

### *La maternidad como instrumento de discriminación*

Aunque la mayor incorporación de mujeres al trabajo pareciera dejar implícita la idea de igualdad entre los géneros y a pesar de que las empresas modernas demandan cada vez más el trabajo femenino, se advierten nociones generales inmodificables que siempre han estado en la base de las discriminaciones contra las mujeres, unas veces soportadas en la idea de mayores costos debido a la maternidad, otras veces como obstáculos para la realización de la labor o para la aceptación de nuevas responsabilidades. No obstante, estas no son las únicas consideraciones que toman en cuenta a la hora de optar por el trabajo femenino; muchas veces la maternidad se convierte en un instrumento que le facilita a las empresas contratar mano de obra mal remunerada, dócil y de mayor productividad.

Este último es uno de los aspectos considerados por Bancolombia a la hora de definir la incorporación femenina y está asociado con las necesidades que la maternidad crea en las mujeres. El banco considera que estas necesidades las hacen más responsables al asumir el trabajo porque

las obligaciones familiares las obligan a cumplir. Con base en ese razonamiento, ha pensado en ofrecer en el futuro trabajo a mujeres cabeza de familia, con horarios de tiempo parcial para que “vengan a trabajar y se comprometan con el banco”<sup>17</sup>. Aunque se ha querido mostrar el trabajo a tiempo parcial como una conquista de las mujeres y un “reconocimiento a la maternidad por parte de los empleadores”, lo cierto es que este tipo de trabajo se le ofrece a las mujeres cabeza de familia que carecen de otro ingreso laboral o familiar y por lo tanto no hacen parte de la protección a la maternidad, ni del reconocimiento a la función social de ésta.

Carmuca Gómez (2001) plantea que la oferta de trabajo a tiempo parcial para las mujeres madres, contribuye a la perpetuación de los roles domésticos como femeninos, lo que supone la marginación de las mujeres de los cargos de poder que exigen dedicación plena porque sus cargas laborales se lo impiden. Por otra parte, las alejan de los cargos mejor remunerados al no poder acceder a cargos altos en la estructura organizacional, lo que favorece la discriminación salarial. Mediante esta lógica se imponen mecanismos de reforzamiento del papel subordinado de las mujeres en el trabajo producto de su función reproductiva y la utilización de esta condición social en función del mejoramiento de la productividad y las utilidades de la empresa. Adicionalmente estos comportamientos de las empresas terminan por reforzar campos simbólicos, como la cada vez mayor irresponsabilidad masculina con la paternidad, al “oficializar” que son las mujeres con el trabajo precario y las jornadas flexibles las que están obligadas a cumplir con toda la responsabilidad familiar, en lugar de comprometerse con el ejercicio de una paternidad integral y responsable.

En cuanto al reconocimiento de derechos por maternidad, Bancolombia se considera respetuoso de la ley y las normas internacionales, sin asumir modificaciones a la reproducción de las construcciones sociales existentes. Como lo plantea Rosario Otegui (p:39) “...mientras este trabajo de crianza de los hijos y cuidado de los mayores y lo doméstico no sea reconocido en todo su valor y desgenerizado, cualquier normativa jurídica que se apruebe no hará más que consolidar la discriminación femenina en la medida en la que facilitará, con unas medidas aparentemente proteccionistas, la incorporación en términos de desigualdad de las mujeres al trabajo remunerado...”.

En efecto, la única norma que existe en la Convención Colectiva dice: “El banco dará aplicación a la normatividad que se encuentre vigente en materia de protección a la mujer embarazada, en los términos de la Constitución Política y la Ley aplicable”<sup>18</sup>. Este enunciado tan general no aclara cual es la normatividad a la cual se refiere ni cómo le dará cumplimiento, dando paso a la interpretación individual de los funcionarios encargados de su reconocimiento ante la ausencia de políticas que orienten su aplicación. La amplitud en la redacción plantea un elemento más preocupante, por cuanto pueden darse retrocesos en materia de reconocimiento de los derechos que protegen la maternidad, como lo señala la experiencia con las continuas reformas laborales. Estas han buscado adecuar el trabajo a los requerimientos del capital, lo que contribuye a los propósitos de los empleadores que

<sup>17</sup> En palabras del gerente nacional del recurso humano.

<sup>18</sup> Artículo 29, Convención Colectiva 2001-2003.

puede llevar a que sean las trabajadoras quienes asuman individualmente los costos de la maternidad, quedando deslaboralizadas como consecuencia de un embarazo.

El banco considera suficiente como reconocimiento a la maternidad la licencia que otorga por ley, aunque no deja de percibirla como un traumatismo si se trata de trabajadoras con rango medio o alto. Al respecto, cuando en la negociación colectiva se plantea aumentar la licencia de maternidad en algunos días o reconocer los seis meses de la hora de lactancia una vez reintegrada al cargo, la empresa responde con un *no rotundo*, considerando que si se aumentan los costos laborales de las trabajadoras, tendrían que tomar medidas en contra de su contratación. Con ello, está suponiendo que todas las mujeres son madres y por lo tanto, cada una es un costo en potencia, de modo que el banco les da empleo a las mujeres pero sin que esto resulte ser un costo mayor. En todo caso existe una valoración desvirtuada de la mujer en el trabajo, porque se pretende que el ser mujer es sinónimo de ser madre y por lo tanto de mayores costos para la empresa. Por otro lado, que ser mujer equivale a aceptar el trabajo en las condiciones que ofrezca el empleador, lo que implica que la mujer es sancionada por la maternidad, sin tener en cuenta que su función reproductiva está aportando un beneficio a la sociedad y como tal es reconocida por la Constitución y las leyes y debe ser protegida.

En cuanto al reconocimiento de la hora de lactancia, el Gerente de Recursos Humanos no sabe exactamente cómo se da pero considera que “se debe estar cumpliendo”<sup>19</sup>. No obstante plantea que para su disfrute, el banco sugiere los tiempos muertos, que son aquellos en que se termina la labor y queda tiempo para revisar el programa de capacitación virtual que debe seguir a través de la red, u otros momentos en que la actividad del banco baja considerablemente. En todo caso se nota que este derecho es muy marginal, la empresa trata que no le cueste nada o que sea la trabajadora la que se adapte a sus necesidades o peor aún, el recién nacido. Por esto, la mayoría de las trabajadoras entrevistadas plantean que prefieren no hacer uso de él.

Lo mismo sucede con la jornada laboral. La exigencia de metas de productividad se da por igual para trabajadores y trabajadoras sin tomar en consideración los cambios que se producen en la vida de las mujeres y sus familias con la maternidad: aumento en la jornada de trabajo al duplicarse el trabajo doméstico con la atención a los menores, crisis ocasionadas por su nueva condición maternal, cuidado de otros (hijos e hijas, ancianos, ancianas y enfermos), atención a los maridos y a veces, todo lo anterior se complementa con la realización de estudios. El regreso a la productividad produce alteración en los ritmos de vida personales, sin que el banco ofrezca alternativas donde se reconozcan las dificultades que causa en las mujeres la relación entre trabajo productivo y reproductivo. El trabajo remunerado o productivo encuentra su máxima dificultad para las mujeres en la compatibilización con el trabajo doméstico o reproductivo y la falta de reconocimiento social y económico de éste. Sin embargo, las mismas trabajadoras no asumen de manera consciente esta dimensión debido a la asociación establecida entre maternidad, reproducción y feminidad, que lo

<sup>19</sup> Esta respuesta es despectiva e indica que no existe compromiso en su cumplimiento. Entrevista Gerente de Recursos Humanos. Medellín 2004.

hacen aparecer como natural. Esta situación se torna más difícil en el caso de las mujeres jefas de hogar.

La relación entre trabajo productivo y reproductivo y tiempo de descanso o de ocio para las trabajadoras varía según la edad, el estado civil, el número y edad de hijos e hijas, la realización de estudios y la variación del cargo. Aunque en general el trabajo es intenso, exigente y desgastante y las jornadas laborales excesivas, no todas lo viven de igual manera o se afectan por igual. La mayoría de las trabajadoras jóvenes y sin hijos encuentran obstáculos para combinar trabajo, estudio y familia, pero en las vacaciones logran compensar con un tiempo de disfrute familiar. Las trabajadoras con hijos o hijas mayores encuentran en ellos apoyo y comprensión aunque se manifiestan en permanente deuda con ellos y ellas ante la falta de tiempo, por lo cual prefieren en los pocos momentos libres que les queda, “disfrutarlos” cocinándoles y atendiendo a sus hijos – hijas y maridos, para compensarlos, lo que incluye culpas en las madres por ser trabajadoras. Las que presentan mayor desgaste y dificultades son las mujeres con hijos e hijas menores de edad, quienes tienen que recurrir a diversas estrategias para su atención y no disponen de tiempos libres para su descanso personal y reposición de la fuerza de trabajo.

En estos casos, la búsqueda de soluciones al problema que ocasiona en la vida de las mujeres la asociación entre trabajo productivo y reproductivo varía según el nivel socio-económico. La mayoría de las mujeres recurren a las mamás o suegras para apoyarse en el cuidado y crianza de los/as menores. En el caso de las ejecutivas, éstas tienen mayor posibilidad de contratar una empleada para el trabajo doméstico, mientras que las trabajadoras de nivel bajo o las cabeza de hogar se ven obligadas a recurrir a los jardines infantiles, al apoyo de vecinas o amigas, lo que se traduce en mayores niveles de angustia con la jornada laboral, imposibilidad de adelantar estudios, de participar en capacitaciones laborales por fuera del horario normal o de tener tiempo de ocio para su crecimiento y desarrollo personal.

Estas tensiones entre lo productivo y lo reproductivo establecen una relación directa entre jornada laboral, intensidad del trabajo (exigencia de metas de productividad) y salud, que muestran un panorama delicado en el caso de Bancolombia. Allí se encuentran altos niveles de enfermedad entre las trabajadoras, que en algunos casos superan a los hombres hasta por el doble. La dirección de personal es consciente de ello y manifiesta que las mujeres se incapacitan más que los hombres y no por problemas asociados con la maternidad, si no por diferentes tipos de enfermedades. Esto, según el banco, puede estar expresando que el trabajo que se hace actualmente en el sector financiero está generando mayores niveles de estrés que puede ser considerada como una enfermedad profesional. El banco considera que las Aseguradoras de Riesgos Profesionales deben hacer los estudios y dar los diagnósticos, desconociendo de paso la responsabilidad de la empresa en el reconocimiento de la salud física y mental en el trabajo. Aunque no aceptan que exista acoso laboral lo cual es denunciado por algunas trabajadoras y los sindicatos, los datos que ofrecen en el tema de



salud podría ser un indicativo de que el problema debe ser, por lo menos, estudiado desde la perspectiva de las diferencias de género y las consecuencias en las mujeres de la combinación del trabajo productivo y reproductivo y las cada vez mayores exigencias de productividad.

Las trabajadoras sostienen tener niveles de estrés muy altos manifestados en la falta de sueño o carencia de descanso al dormir, dificultad para escribir, temblor de manos y brazos y mal genio. Algunas ejecutivas manifiestan que se incapacitan en algunos períodos del año por estrés, pues para ellas la exigencia es mayor porque deben cumplirle metas a todas las empresas del grupo financiero. Otras manifiestan que han aprendido a trabajar bajo presión. Dentro del programa desarrollado a través de la cultura organizacional han enseñado al personal a aceptar como suyo el problema del recargo de funciones, por lo cual es reiterativa la manifestación que el exceso de trabajo es debido a la “falta de organización en el puesto”, en señal de que si alguien sale tarde o trabaja más de 9 ó 10 horas diarias (lo cual es muy frecuente), es porque “le falta organización”.

Otro aspecto que afecta la vida laboral de las mujeres en la relación entre lo productivo y lo reproductivo es su movilidad laboral para traslados y ascensos. Bancolombia<sup>20</sup> acepta que las mujeres no se postulan para algunos cargos por motivos relacionados con el estado civil y número de hijos. Dice verlo como algo normal y aunque expresa que “es una situación que le corresponde resolver a la trabajadora” reconoce que los hombres no tienen ningún inconveniente porque “ellos pueden aceptar cargos que implican alejarse de la casa por motivos de viaje, lo que se considera como lo socialmente aceptable”, evidenciando la ausencia de compromiso como empresa para ofrecer posibilidades a las trabajadoras.

Para el banco es suficiente con que no existan normas explícitas que indiquen que las mujeres no pueden presentarse a un ascenso o aspirar a un traslado por razones de estado civil, edad o número de hijos o hijas, y así lo manifiesta el Gerente de Recursos Humanos cuando dice que “no existen cargos que impidan o limiten el acceso a ellos de mujeres casadas o con hijos”. Si bien las trabajadoras también advierten estas diferencias en su vida laboral, no asumen que esto pueda cambiar y por el contrario lo aceptan aunque les genere frustración. Como una manera de “manejar” estas situaciones, prefieren no postularse cuando se promocionan vacantes.

### *Ubicación ocupacional por sexo*

Como lo plantearan Castillo y Barrero (Op. Cit, p:49) “en las entidades del sector financiero como en otras organizaciones existe segregación ocupacional por sexo, hay cargos que tradicionalmente han sido asignados para mujeres y otros para hombres”. Dentro de las nuevas valoraciones que se han hecho para demandar más trabajo femenino, las “cualidades” de las mujeres para el área comercial ocupan un lugar principal, haciendo funcional a los intereses de la empresa los atributos físicos,

<sup>20</sup> Representado en las respuestas del Gerente de Recursos Humanos en la entrevista. Medellín Dic/2004

juventud, excelentes relaciones humanas y facilidad para seguir órdenes, entre otras características. “Hay una relación armónica entre los valores y creencias sociales y la distribución de funciones, jerarquización, criterios de ascenso y ubicación en la estructura organizacional practicados por el sector financiero” (Ibíd., p:52). Se cree por ejemplo que las mujeres proyectan una mejor imagen del banco, son buenas vendedoras, se relacionan con más facilidad, son organizadas, hacen caso, asimilan mejor la información y no se dispersan como los hombres.

Efectivamente en Bancolombia hay una participación femenina bastante alta en cargos comerciales que son el soporte de la actividad financiera e implican la venta de productos, asesoría integral al cliente, cobranzas y servicios entre otros. Dentro de los cargos escalafonados (el 71% del total) en los que se ubica el personal de base en la estructura piramidal de la empresa, el cargo de asesores/as presenta la mayor concentración con 621 cargos, de los cuales el 68% están ocupados por mujeres y el 32% por hombres. Este cargo exige excelente manejo de las relaciones personales y comerciales con el cliente, conocimiento amplio de sus intereses y del portafolio de servicios del banco para ofrecer asesoría en las inversiones que requiera. Las trabajadoras que se encuentran en este cargo denuncian exceso de trabajo, presión por el cumplimiento de metas, jornada laboral extensa y extenuante. Adicionalmente sienten que cuando un cliente se queja del servicio, no son escuchadas ni atendidas por el banco, quedando así menoscabada su autoestima cada vez que esto sucede y amenazada su estabilidad laboral.

Otro cargo con alta concentración de personal femenino es el de auxiliar integral de servicios considerado como la columna vertebral de la oficina por las gerentas, con 442 puestos, de los cuales el 63% son ocupados por mujeres y el 37% por hombres. A través de estos dos cargos se produce la primera aproximación de los clientes con el banco, el conocimiento de los productos que ofrece y las posibilidades de consumo. Precisamente son estas características las que propician una competencia desmedida entre las trabajadoras y los trabajadores en la disputa por los clientes, lo que los/las lleva a personalizar el trabajo y a realizar diversas estrategias por ganar más clientes, olvidando a veces la jornada laboral, el cumplimiento de procesos, afectando las relaciones laborales y personales y en ocasiones, la estabilidad.

Existen otros cargos como el ejecutivo júnior considerado un “pequeño gerente” que se encarga de mantener la relación directa con un grupo de clientes y de que consuman los nuevos productos o los que, de acuerdo a un estudio permanente del cliente, le puedan servir. Uno solo de estos cargos atiende en promedio 280 clientes. En este cargo se ubican 127 empleados de los cuales el 69% son mujeres y el 31%, hombres. En el cargo de gestor comercial, considerado como un relacionista público porque debe salir a buscar los clientes, ofrecer los productos del banco y buscar su consumo, se encuentran 123 empleados y empleadas, de los cuales el 63% son mujeres y el 37% hombres. Estos dos cargos, a pesar de encontrarse dentro del escalafón, lo que equivale a decir, en la base de la pirámide ocupacional, son de mucha importancia para la oficina y tienen una alta responsabilidad,

por lo cual se trabaja en estrecha relación con la gerencia. Esto los hace sentir como ejecutivos y merecedores de confianza, lo que les exige alta productividad en el cumplimiento de metas y disponibilidad permanente con la empresa.

El primer cargo del escalafón y el más bajo de la pirámide ocupacional por donde se inicia la carrera de quien ingresa al banco por el nivel más bajo, es el de auxiliar. En este rango existen 42 denominaciones y una concentración de 1.568 trabajadores y trabajadoras, siendo las mujeres el 56%. Existe el cargo de auxiliar de banca de supermercado<sup>21</sup> con 76 puestos, (67% ocupados por mujeres y 33% por hombres); auxiliar de cobranzas con 61 puestos, (72% mujeres y 28% hombres); auxiliar de comercio internacional III con 39 cargos, (64% mujeres y 36% hombres) y en el cargo de auxiliar de ventas con 24 puestos, el 67% son mujeres y el 33% hombres.

La ubicación ocupacional está directamente relacionada con la discriminación salarial de las mujeres. En efecto, en Bancolombia se constata que el personal femenino es el 56% del total de trabajadores y trabajadoras que ocupan los cargos escalafonados que se encuentran en la base de la pirámide, pero demandan mucho compromiso y cuidado en su realización ya que sirven de atracción y afianzamiento del servicio. Las mujeres están sobre-representadas en los cargos más bajos de la pirámide ocupacional y de la escala salarial y están ausentes de los cargos de poder y decisión, observándose segmentación vertical por sexo en la distribución de los cargos.

Aunque Bancolombia se proyecta como una empresa moderna a través de la cultura organizacional, reproduce simbologías de género, al hacer funcionales a sus intereses aspectos que tradicionalmente han estado en la base de la discriminación de las mujeres en el trabajo. Para algunas trabajadoras recién ingresadas al cargo de auxiliares, es motivo de satisfacción y orgullo el creer que el banco les tiene confianza al darles tanta responsabilidad en su trabajo, cuando en realidad lo que están es asumiendo grandes responsabilidades por un salario muy bajo, en desmedro de su estabilidad laboral y de su jornada de trabajo, con mayores niveles de estrés y sin la compensación económica justa de acuerdo a su labor. Garmuca Gómez (Op. Cit, p:126) plantea que “la segregación ocupacional está fuertemente condicionada por el simbolismo de género y es solo uno de los aspectos que contribuyen a la discriminación salarial...”.

A su vez Hola y Todaro (Op. Cit p:131) afirman que “las mujeres necesitan encontrar la utilidad de su trabajo para otros, lo que las hace desarrollar un sentido más profundo de compromiso y disminuye la necesidad de reglas explícitas y de controles estrictos”. No obstante, no todas las trabajadoras ven con buenos ojos esta situación; las más conformes son las recién ingresadas, quienes creen que tienen en sus manos la oportunidad de demostrarle al banco sus capacidades y piensan que complementado con el estudio les darán la oportunidad de ascender a cargos de mayor remuneración

---

<sup>21</sup> Estos son segmentos del banco que funcionan dentro de los grandes almacenes de cadena, con trabajadores y trabajadoras polifuncionales que realizan venta de productos y labores de caja.

y poder. Por su parte, las más antiguas no tienen esas expectativas pues creen que en el banco es difícil ascender y que por más resultados que muestren, las oportunidades rotan en pocas manos.

A medida que aumenta la posición del cargo en la pirámide ocupacional, baja la representación femenina, aunque sigue siendo alta en los cargos comerciales. A nivel de gerencias los hombres ocupan mayoritariamente los cargos del primer nivel. De un total de 124 puestos, el 60% los ocupan hombres y el 40% mujeres. La representación femenina es más alta en las gerencias de sucursales, siendo mínima la diferencia en cuanto a la participación masculina: de 306 cargos el 53% los ocupan mujeres y el 47% hombres. En la gerencia de moneda extranjera con 24 puestos, el 75% son ocupados por mujeres y el 25% por hombres; sucede lo mismo con la gerencia comercial de filiales en el exterior, de 10 cargos, el 80% está ocupado por mujeres y el 20% por hombres.

Sin embargo, en los niveles más altos donde se encuentran los cargos de poder y decisión dentro de la estructura del banco, la participación femenina baja ostensiblemente. La presidencia y las nueve vicepresidencias, son todas ocupadas por personal masculino. A partir de la gerencia regional, tercer nivel en la jerarquía, la proporción de mujeres es minoritaria. De nueve cargos de gerencia regional, el 22% son ocupados por mujeres y el 78% por hombres. En las gerencias de zona, cuarto nivel en la jerarquía, se encuentran 26 puestos, ocupados en un 38% por mujeres y el 62% por hombres. En general, de los 45 cargos que se encuentran en los cuatro primeros niveles que conforman la jerarquía del banco, las mujeres ocupan el 26% y se encuentran solo a partir del tercero y cuarto rango de jerarquía, mientras los hombres representan el 74% de los mismos y ejercen los cargos de poder y decisión dentro de la empresa.

### *Conclusiones*

Si bien el sector financiero en Colombia se ha abierto a una mayor vinculación femenina ofreciendo oportunidades laborales a un importante número de mujeres, lo cual contribuye a mejorar las condiciones económicas y sociales de un importante sector laboral de la población, lo que además repercute en la necesidad que les crea de mejorar el nivel de escolaridad y su posición social, en el caso de Bancolombia se evidencia la reproducción de la discriminación con las mujeres en el trabajo, al mantener dentro de nuevos métodos y por diferentes mecanismos las formas tradicionales del *modelo clásico de la sociedad según la cual las condiciones de trabajo se ofrecen para el hombre proveedor y la mujer cuidadora*. Lo anterior se deduce por cuanto la empresa no modifica los patrones laborales que impiden la igualdad entre los sexos al realizar las mismas exigencias para hombres y mujeres sin mediaciones en cuanto a las condiciones que cada uno de los sexos experimenta en la sociedad. Es decir, Bancolombia no involucra en las relaciones laborales el análisis de género por medio del cual la división sexual del trabajo genera condiciones desiguales para las mujeres en la sociedad, que se reproducen en los ambientes de trabajo.

Aunque el sector financiero valora la importancia de la vinculación femenina y en éste caso Bancolombia lo asume como una política de personal, no se compromete con la superación de las desigualdades sociales -en este caso las de género-, ni propende por hacer que hombres y mujeres disfruten de las mismas posibilidades en igualdad de condiciones en el empleo. Por el contrario, la empresa analiza los comportamientos laborales de las trabajadoras para beneficiarse de éstos y asume una postura de "respeto" a la legislación como una forma de obviar compromisos y responsabilidades sociales que debe cumplir como institución del Estado. Por el contrario, es consciente de que su política puede ser profundizada con el agravamiento de las condiciones económicas de las mujeres cabeza de familia, al proyectar en el futuro ofrecer trabajo a este segmento de la población para flexibilizar aún más sus condiciones laborales, haciéndolas más productivas para la empresa y contribuyendo a una mayor precariedad del trabajo femenino.

En las formas de selección del personal, en la movilidad interna y en los ascensos, queda implícita la reproducción de los patrones tradicionales y los estereotipos sociales que discriminan a la mujer y la convierten en un objeto de producción o de seducción, al valorar aspectos como la edad, belleza y atribuciones culturales para el desempeño de la labor. Adicionalmente la maternidad se convierte en un instrumento al servicio de la empresa, al ser considerada como una forma de mayor productividad, sin el reconocimiento de los derechos sociales que requiere su protección.

En la ubicación ocupacional por cargos se verifica segregación vertical al encontrarse el mayor porcentaje de mujeres concentradas en los cargos inferiores de la pirámide ocupacional, siendo más baja su participación a medida que aumenta la representación y el poder en los cargos altos.

Si bien las trabajadoras resienten las formas de su subordinación, no reconocen la reproducción de las desigualdades de género ni existen en el entorno laboral agentes conscientes que analicen, denuncien y promuevan los cambios necesarios en la perspectiva de lograr la equidad de género en el trabajo, como podrían ser los sindicatos. Aunque en la empresa existen dos sindicatos producto del proceso de fusión de las dos empresas anteriores, ninguno asume la representación de los intereses de género de las trabajadoras y su actuación se reduce a representar al modelo de trabajador tradicional en un doble juego entre la empresa y los sindicatos, que refuerzan la discriminación laboral de género.

### *Bibliografía*

Arango, Luz Gabriela (2004). *Mujeres Trabajo y Tecnología en tiempos de globalización*. Documento del CES (Centro de Estudios Sociales) Bogotá. D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Arango, Luz Gabriela (2004). *La "Globalización": realidades múltiples y contradictorias*. *Cultura y Trabajo*, Revista de la ENS, 62.

- Campillo, Fabiola (1998). El trabajo doméstico no remunerado en la economía. En *Macroeconomía, Género y Estado*. Editores DNG, GTZ, TM.
- Castillo, Zoraida y Barrero, Ricardo. (2000). Relaciones de Género en el Sector Financiero de Santafé de Bogotá. D.C. En *Estudios sobre Economía y Género. Proequidad*. Santafé de Bogotá. D.C.: GTZ.
- Comas, Dolors d'Argemir (1995). *Trabajo, Género, Cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*. Barcelona: Icaria / Institut Català d'Antropologia.
- Departamento Nacional de Estadística (DANE). *Boletín oficial*. Diciembre 2004
- De Villota, Paloma (2001) (Ed.) *Globalización a qué precio. El impacto en las mujeres del norte y del sur*. Barcelona: Icaria / Antrazyt.
- Gómez, Bueno Carmuca. (2001). *Mujer y Trabajo: principales ejes de análisis*. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias políticas y Sociología. En <http://www.bib.vab.es/pub/papers> Consultado en Mayo 2005.
- Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba, (1994). La Reproducción de la discriminación en la empresa moderna. En *Mujeres y Trabajo en América Latina*. Buenos Aires: Greemu-Iepala
- Otegui, Rosario. (2001). Mujeres en su cotidianeidad. En *Globalización a qué precio. El impacto en las mujeres del norte y del sur*. De Villota, Paloma (Ed.). Barcelona: Icaria / Antrazyt.
- Ortega, Magda (2005). *Negociación Colectiva y Relaciones Laborales con enfoque de Género*. Estudio de casos en: Fabricato y Bancolombia. Proyecto USDOL/OIT. Bogotá. D.C.
- Ortega, Magda (2005). *Trabajo, Género y Negociación Colectiva en el Sector Financiero Colombiano. El caso de BANCOLOMBIA*. Tesis de Grado. Maestría en Estudios de Mujer, Género y Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C.
- Unión Nacional de Empleados Bancarios (2003). La política de Fomento Financiero en Colombia. Evaluación Crítica y elementos para una propuesta. En *Especulación Financiera, La Burbuja que hundió a Colombia*. Ediciones UNEB.
- Superintendencia Financiera de Colombia (15 de Mayo de 2006). *Comunicado trimestral de prensa*.
- Tenjo, Jaime (2000). Evolución del empleo y los salarios de hombres y mujeres en el sector financiero. En *Estudios sobre Economía y Género*. Santafé de Bogotá: Proequidad GTZ.
- Todaro, Rosalba, Godoy, Lorena y Abramo, Laís (2001). Desempeño Laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Sociología del Trabajo*, 42.