

# Requerimientos de educación y demandas de capacitación del sector financiero

## Aportes para la reflexión de la relación Educación-Trabajo desde una mirada de género<sup>1</sup>

Mariela Quiñones Montoro\*

*El documento se propone exponer los cambios que en términos de requerimientos de calificación y educación han operado sobre la dinámica del Trabajo en el sector de servicios financieros. La selección del sector responde a las inquietudes que despierta la incidencia que viene teniendo su expansión en términos de producto económico y de creación de empleo, sobre todo femenino. Esto motivó que se diera un lugar privilegiado a una perspectiva de género. En este sentido, el estudio da cuenta que mientras los requerimientos de formación superior tienden a homogeneizar los perfiles de personal seleccionados para trabajar en el sector, la educación sigue operando como disparadora de nuevos mecanismos de desigualdad; p.e., acceso diferencial a la formación brindada por la empresa o criterios fuertemente estereotipados en la selección de las competencias reconocidas y valoradas para acceder a cargos jerárquicos.*

### Introducción

El presente documento se propone exponer los cambios que en términos de demandas de educación y formación para el trabajo han operado sobre la dinámica del Trabajo en el sector de servicios financieros de América Latina. Cabe destacar que por ser éste un sector fuertemente internacionalizado y, por ende, sometido a fuertes presiones de cambio derivadas de la competencia, se imponen tendencias homogenei-

zantes que se constituyen en el modelo de gestión de recursos humanos dominante en el sector.

La selección del sector responde a las inquietudes que despierta la incidencia que en el marco de

1 Este artículo se origina en un trabajo de investigación desarrollado para el Proyecto marco "Políticas Laborales con enfoque de género" dirigido por la Unidad de la Mujer y Desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Puede accederse a dicho informe en la página web de esta institución: [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl) ingresando al apartado Serie Mujer y Desarrollo bajo el título: «Demandas de capacitación en el sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias».

\* Profesora Adjunta del Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Especialista en Sociología del Trabajo. Correo: mariela@fcs.edu.uy

la terciarización de las economías latinoamericanas durante las últimas décadas ha tenido su expansión en términos de producto económico y de creación de empleo, sobre todo femenino. Esto último motivó que se diera un lugar privilegiado a una perspectiva de género.

En la elección de la problemática también se ha evaluado que frente a la acumulación de estudios en torno a la oferta de mano de obra femenina, aquellos centrados en la demanda de trabajo para las mujeres estaban subrepresentados. Atendiendo a este vacío y dada la fuerte asociación entre algunas variables observadas: creciente demanda de calificaciones e incorporación de cambios tecnológicos por parte de las empresas que demandan, así como importante crecimiento de los niveles de educación formal por parte de las mujeres que conforman la oferta, el estudio se propuso responderse si el hecho que el sector financiero se haya convertido en un demandante de mujeres se debe a los niveles educativos de las mismas.

La tesis que sirve de referencia es que estos requerimientos de educación y demandas de capacitación en el sector no se han visto evaluados desde el punto de vista de sus resultados, de los efectos no deseados que les acompañan. Entre ellos, procesos de segmentación, profundización de las fracturas culturales (como las que expresan las representaciones de género), y una fuerte individualización del modelo de gestión organizacional.

Cabe precisar que el estudio apeló como diseño metodológico a la revisión de bases bibliográficas e investigaciones sobre el tema provenientes de seis países de América Latina (Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador y Uruguay). Como complemento, se explotaron bases de datos provenientes de diseños muestrales en estos países y se realizaron entrevistas en profundidad a informantes calificados en Uruguay (principalmente trabajadoras y responsables de gerencias de recursos humanos).

Bajo esta orientación y metodología, el artículo da cuenta en un primer apartado de las transformaciones que en las últimas décadas han impactado en la demanda del factor trabajo. En un segundo apartado, se abordan los cambios organizacionales desde el punto de vista de las demandas educativas como de capacitación y formación para el trabajo. Seguidamente, se analiza de qué modo y sobre la base de cuáles requerimientos de educación y calificación se inserta la mujer en estos procesos de cambio. Tras

la constatación de algunas presencias y ausencias, el estudio se detiene en el análisis de lo que ve emerger como el modelo que guía los niveles de esta demanda, el modelo de gestión por competencias, sustituto del paradigma taylorista anterior centrado en la evaluación de la tarea. Centrados en el caso uruguayo, nos interesamos, en adelante, por tanto, en profundizar en las implicancias que pueda tener este modelo en la evolución de las desigualdades de género en el sector y, por tanto, su generalización a otros sectores.

Por último, resumimos los hallazgos más destacables en las conclusiones. En este sentido, el estudio da cuenta que si bien en los últimos años el gerenciamiento de la formación en las empresas financieras ha logrado una igualación bastante significativa entre los niveles educativos formales requeridos para los distintos grupos de trabajadores, sus efectos son divergentes y diversificadores en el plano de la demanda de calificaciones. La formación, como espacio multidimensional, sigue operando como disparador de nuevos mecanismos de desigualdad. Por ejemplo, acceso diferencial a las diferentes modalidades de formación brindadas por la empresa, criterios fuertemente estereotipados en la selección de las competencias requeridas para acceder a cargos jerárquicos y/o a mayores remuneraciones.

Una vez que damos cuenta de estos resultados; agregamos algunas recomendaciones para reorientar las políticas de educación para adultos desde los diferentes sistemas sociales con competencias sobre el tema.

## **I. Sistema Financiero en América Latina: transformaciones en las últimas décadas y su impacto en la demanda del factor trabajo**

La década del ochenta puede ser identificada a escala mundial como la que da inicio a un proceso continuo de cambios en la estructura del sector financiero, configurando un entorno que ha de caracterizar su dinámica hasta nuestros días. Insertos en el proceso de globalización financiera mediante los programas de liberalización y apertura instaurados en este periodo, los países latinoamericanos aprovecharon las oportunidades brindadas por este nuevo entorno. Poco a poco, en un proceso que se adentra aún en los noventa, la reforma de los sistemas financieros abarcó a todos los países.

La desregulación, aparejada a un proceso de desintermediación e intensificación de la concurrencia, ha ido consolidando un sistema productivo caracterizado por el predominio del capital extranjero y alta concentración de la actividad.

En forma paralela, la innovación, expresada en la introducción de nuevas tecnologías, de procesos e informacional, ha sido un requisito indispensable como mecanismo de diferenciación en un mercado que exige constantes cambios.

Como consecuencia de la prioridad que pasan a ocupar las estrategias de competencia, las empresas han debido transformarse hacia adentro, con relación a lo que hacen –el trabajo– y cómo lo hacen –su organización–, y hacia fuera, revalorizando la figura del cliente.

La actividad financiera tradicional se ha caracterizado por un mercado interno con una fuerte estabilidad en el empleo y ventajas sociales múltiples. En consecuencia con esta lógica, el sistema bancario, pilar de la actividad durante estas décadas, fue marcado por varios movimientos fuertemente ligados y de condicionamientos recíprocos: crecimiento de la antigüedad por encima de la cualificación efectiva, un marcado perfil profesional de la actividad, especialización, inmovilidad. La concentración del personal en las tareas de transacción marcó las exigencias de baja calificación (Larangeira, 2001; 2004). Los cuadros medios se caracterizaron en muchos casos por la internalización de los criterios de la empresa y por la disposición a imponerlos al personal más que por una cualificación superior a sus compañeros. Éstas fueron a grandes líneas las principales reglas de la actividad bancaria «tradicional» que configuraron un trabajo que era metodizado, susceptible de división, de fuerte inspiración taylorista con sistemas burocráticos y jerárquicos de tratamiento de la información (Supervielle, 2001).

Asimismo, esta conjunción de elementos habría incidido en la configuración de un mercado interno, de una gran rigidez, además de estabilidad en la aplicación al trabajo, que se caracterizaría por la prevalencia de una fuerza de trabajo masculina, joven, conformada mayoritariamente por egresados del segundo ciclo de enseñanza, y aún del primer ciclo, y un reducido número de diplomados o personal especializado, contratado. Incorporados sobre la base de que comenzarían en los grados inferiores de la organización y a lo largo de su carrera irían siendo promovidos y transferidos de una posición a otra, disponían

de sistemas de aprendizaje en el puesto de trabajo que permitían al empleado adquirir experiencia en la mayoría de los aspectos del trabajo y unos conocimientos básicos amplios. Se habla de carreras con una duración entre treinta y cuarenta años, cuando el empleado accede al retiro por alcanzar la edad jubilatoria. La mujer aparece claramente excluida del sector, siendo que cuando se contrataba una se le asignaba a un puesto muy específico y rara vez se trataba del inicio en la carrera profesional bancaria.

El tipo de reorganización que ha seguido a este modelo ha tenido que ver con la búsqueda de una flexibilidad cada vez mayor que exige el ir acompañando a los cambios antes descritos. La necesidad de una capacidad de adaptación rápida a la creciente inestabilidad del mercado ha pasado fundamentalmente por la importancia adquirida por las tareas concernientes con la actividad comercial, la consecuente liberalización del personal de tareas que habían sido típicas de empleados de niveles inferiores, una creciente integración de los procesos de trabajo y, como consecuencia, una mayor polivalencia en el cargo<sup>2</sup>.

En consecuencia, el mercado interno de los servicios financieros, empieza a tener preferencia por una fuerza de trabajo joven, con altos niveles educativos; lo que se ha traducido en un importante aumento de la demanda de mano de obra femenina que pasa a representar en la mayoría de los países cerca de la mitad de los efectivos del sector<sup>3</sup>.

## II. El estado de situación sobre la demanda de educación del sector financiero

Todas las transformaciones descritas se han hecho evidentes por la demanda de crecientes niveles

- 2 Cabe acotar que lo que denominamos «nuevos sectores financieros» se han conformado, bajo la hegemonía de la banca- tomando como referencia estas dinámicas de organización que guían estas orientaciones básicas.
- 3 De acuerdo a Heller (2001) sobre la base de la Encuesta Permanente de Hogares-INDEC, para 1998 las mujeres representaban en Argentina el 43,8% de la fuerza laboral del sector. En Chile, de acuerdo a datos de la Encuesta Nacional de empleo en el 2001 alcanzan el 39,42%. Para Costa Rica, de acuerdo al último Censo realizado llegan al 37,16%. Para Uruguay, de acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares y datos disponibles al 2003 el 34,3%.

de escolaridad. Considerando la entrada de personal con nivel superior completo, e, incluso, con postgraduación, sólo en el subsector bancario, Larangeira (2001) habla de un incremento para el Brasil de 28% a 38% en el escaso periodo transcurrido entre 1994 y 1999<sup>4</sup>. Estas variaciones son comparables con los datos de otros países de la región como Uruguay, donde el porcentaje en el mismo periodo ha variado de 28% a 41% o Costa Rica, donde para el periodo 1991-2000 crece del 25% al 54%<sup>5</sup>.

Sin embargo, estas cifras no hablan de una demanda diferencial por sexo. Esto es, a la apertura del mercado de trabajo financiero a la mujer no han correspondido exigencias diferenciales con respecto al género masculino, con lo que se puede concluir que ésta accede a estos puestos en igualdad de condiciones que sus compañeros varones.

De esta información surgirán, sin embargo, dos evidencias claras. Por un lado, se constata la exigencia de mayor cantidad de años de estudios a medida que se asciende en la escala jerárquica ocupacional; la media guarda en todos los países una diferencia entre cuatro y seis años entre categorías de baja calificación en el sector –como pueden ser los trabajadores de servicios, vendedores o trabajadores de oficina– y los cargos profesionales y técnicos de alta calificación o los cargos directivos. Esto es, los requerimientos educativos, altos en todo el sector, crecen a medida que se asciende en la escala jerárquica. La segunda evidencia surge de no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas en las exigencias de estudio para cargos iguales al distinguir

entre empleados hombres y mujeres. Algo que nos puede estar indicando que las mujeres a priori, ni por estudios, ni por su condición natural, estarían excluidas de los cargos jerárquicos.

Por de pronto, decir que las interpretaciones encontradas en diversos estudios en torno a esta evolución en la demanda de educación básica tiende a enfatizar el argumento de que el empresariado estaría aprovechando las ventajas que le otorgan estas condiciones dada una situación de mercado con amplia oferta de este tipo de mano de obra, tanto femenina como masculina, en comparación con personas de nivel de cualificación menor –incluso si las funciones que cumplen así lo requieren (Quiñones; 2005).

Comprender esta exigencia de sobre cualificación, resultará central desde la perspectiva de género aquí adoptada, dado que si una demanda de mayores niveles educativos no está asociada a una también mayor demanda de cualificaciones, la educación ya no podría ser observada como un criterio de igualdad a la entrada, deviniendo la certificación –como indicara Deluiz (1994)– un elemento accesorio en la asignación de funciones.

Será en este punto de llegada donde aparecerá en el discurso empresarial la «formación interna» y la «gestión por competencias» como las estrategias hoy predominantes en el sector, orientadas a incentivar la educación continua y el perfeccionamiento permanente del proceso de trabajo, volviendo la educación superior, condición necesaria pero no suficiente para el desempeño en el sector.

### **Presencias y ausencias de la mujer en el sector financiero**

Si bien los estudios hablan de cierta normalización de la presencia de la mujer en el sector de servicios financieros, Quiñones (2005) revela que a medida que la participación de las mujeres aumenta descende su participación en la jerarquía organizacional. Evidencia que nos orienta a sostener que la igualdad en la oferta educativa de hombres y mujeres y su inserción, también más igualitaria, en las estructuras ocupacionales del sector, no habrían superado hoy, a pesar de los avances en el plano de la igualdad de oportunidades y equidad de género, la segregación vertical en los puestos de trabajo.

Esto nos ha sugerido la necesidad de avanzar en algunas hipótesis menos exploradas. Por ejemplo, si dados unos mismos requisitos de acceso, las exi-

4 Larangeira (2001) a partir de datos de Federação Brasileira das Associações de Banco (1996)

5 Datos provenientes de la Encuesta a Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU), Departamento de Sociología (Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República); 2001. En base a la misma, no se han detectado trabajadores/as con niveles de educación inferiores al Segundo Ciclo (secundaria) completa, siendo los que superan esta categoría, ya sea por poseer estudios universitarios completos o incompletos o haber recibido algún tipo de educación superior parauniversitaria (p.e. magisterio o profesorado) el 80% de la población entrevistada. Para Costa Rica el procesamiento de la Encuesta de Propósitos Múltiples del 2002 nos indica que el 69% de la población de toda la actividad financiera (no sólo bancaria) ha alcanzado estudios secundarios completos.

gencias de formación continua, entendida ésta tanto como acceso a la capacitación brindada por la empresa como a niveles superiores, tales como postgrados, en el ámbito del sistema de educación formal- podrían estar oficiando de obstáculo para un acceso también igualitario de las mujeres a los puestos de responsabilidad.

De acuerdo a la información disponible esta hipótesis obtendría ciertas evidencias confirmatorias por el lado que los patrones de participación de hombres y mujeres en carreras de perfeccionamiento y/o formación gerencial, sobre todo en el área financiera, son notoriamente diferenciales, poniendo de manifiesto un también claro diferencial en los criterios de elección de sus estudios entre los sexos. Quienes han analizado este problema, interpretan en forma frecuente que esta selección de las especialidades está indicando ciertas tendencias a la autoexclusión de la mujer de los puestos de responsabilidad y la pérdida de un componente importante de su formación y de competencias requeridas.

Con respecto a las exigencias de capacitación, los gerentes de recursos humanos entrevistados opinan que puestos como requerimiento para avanzar en la carrera, en muchas mujeres pueden plantearse algunas dificultades para acceder a cursos de capacitación fuera del horario de trabajo o a la movilidad geográfica (considerada como instancia formativa), volviéndose justificativos para encontrarlas en niveles de calificación poco elevados y, en muchos casos, escasamente protegidos.

Asimismo, el estudio constata que la "formación profesional" brindada por la empresa se da dentro de un marco de fuerte segmentación, siendo que los beneficiarios son, sobre todo, los trabajadores más calificados y de mayor jerarquía que poseen una formación universitaria y diplomas elevados. La discriminación aumenta con relación al resto del personal, donde los más postergados son los empleados no calificados, predominando en estos cargos los cursos de actualización y/o entrenamiento en y para el desempeño del cargo. En este último sentido, la formación profesional adquiriría su significación asumiendo el cometido de elevar las competencias ya disponibles entre el personal jerárquico.

Por otra parte, estos gerentes opinan generalizadamente que su inserción tiene mejores perspectivas en áreas tales como administración, ventas, telemarketing o en puestos de secretarías, telefonistas, etc., en los cuales el requerimiento de la «competencia de

servicio» se construye sobre la base de competencias reconocidas como «femeninas». Algo que también contribuiría que la mujer construya su identidad profesional y su sentido de carrera en el trabajo sobre estas competencias.

Tantas evidencias y opiniones nos han motivado a seguir indagando. Pero esta vez, necesariamente sobre el terreno, por medio de observaciones sistemáticas como camino para delimitar este espacio de demandas de competencias, académicas, personales, sociales, de comunicación, entre otras<sup>6</sup>; ésto para detectar competencias desbordadas o posibles áreas de infrautilización. Todo ello con la intención de romper con explicaciones lineales como que detrás de todo problema hay un déficit de cualificación.

### **Contenidos de la calificación que inciden en la segmentación por género al interior del sector**

De acuerdo a los datos relevados se estaría promoviendo en el sector un progresivo movimiento orientado a la evaluación y gestión por competencias disponibles entre el personal. Los nuevos contenidos de las entrevistas de selección, así como el desarrollo de evaluaciones de desempeño, las reuniones casi asiduas en torno a los responsables de sectores o los cursos de capacitación interna, estarían orientados a propiciar un contacto intenso e incluso una relación personal entre empleados y los responsables de su promoción, sustentándose tales prácticas en un modelo de desarrollo de una lógica de competencias, en la que, insisten los gerentes, los títulos académicos desempeñan un papel de señal sobre la base de la cual se realiza una primera selección entre los candidatos a la contratación.

La investigación llevada a cabo por Supervielle (2003a) en torno al sistema de evaluación de desempeño de una filial de un Banco multinacional en Uruguay (sistema de evaluación que es repetido filial a filial en toda América Latina) da cuenta de esta tendencia. Este sistema de evaluación consiste en dos instrumentos, conformado cada uno por cuatro factores referidos al desempeño y que son aplicados, uno entre el personal con jerarquía (mandos) y otro, entre el personal sin jerarquía (no mandos). Creemos pertinente aquí detenernos sobre los resultados y ha-

6 Para una clasificación exhaustiva de competencias laborales, ver Mertens (1996).

llazgos de este estudio pues el mismo es un intento de «fundar teoría»<sup>7</sup> en torno a cómo funcionan las herramientas de gestión de recursos humanos cuando se anclan en contextos sociales específicos.

Cabe precisar que en un primer abordaje la distinción hecha entre personal con mando y sin mando responde a un corte de amplia aceptación en el sector al que nos estamos refiriendo. Sin embargo, la investigación se plantea en qué medida estas dimensiones estandarizadas y aceptadas mayoritariamente por las empresas como una distinción meramente formal, nos aproximan a «categorías»<sup>8</sup> (jerárquicas) sustantivas en la subjetividad de los bancarios, distinciones del «mundo social bancario»<sup>9</sup>.

Para conocer si esto es así, se inician en una metodología de análisis cualitativo como forma de dar contenido a estas distinciones (mando/no mando), por un lado, y de análisis de los resultados numéricos de las evaluaciones, por otro, para detectar tendencias u otros resultados implícitos, arribando a los siguientes resultados.

En primer lugar, al analizar los datos cuantitativos encuentran que sistemáticamente los evaluadores (siempre mandos) al evaluar a otros jerarcas se auto-califican con notas más altas.

En segundo lugar, al analizar los comentarios vertidos por los evaluadores al seleccionar la puntuación en cada factor (cabe acotar que este comentario es casi de rigor en la evaluación como forma de justificar ante el evaluado la calificación, además de funcionar como un mecanismo de transparencia de la calificación), encuentran que en las «evaluaciones a mandos» hay una consideración mucho más individualizada del evaluado que en las «evaluaciones a no mandos». En este último caso la evaluación es notoriamente menos precisa y más distante. Fundamen-

talmente, observan que cuando se evalúa a un mando se lo hace sobre “individualidades”, mientras que la evaluación a no mandos se realiza con referencia a lo que denominaron “individuo-masa”. Además llegan a corroborar esta diferencia de énfasis en las evaluaciones en que mientras los mandos se autoevalúan apelando a «competencias», hacia los no mandos había una mucha mayor consideración de las tareas y se evalúa su correcta realización<sup>10</sup>. Esto es, se distingue una “evaluación al trabajo” de una “evaluación de tareas”.

La combinación de estos hallazgos (evaluaciones individuadas-evaluaciones masa-evaluaciones sobre el trabajo- evaluaciones sobre la tarea) es lo que les otorga a los investigadores elementos de convicción bastante fuertes para que asocien la distinción entre personal con mando y sin mando a la coexistencia de dos culturas de trabajo en este mundo social.

Por lo tanto, concluyen que no se trata de una mera distinción metodológica, sino de un auténtico «corte de clase», que denota la existencia de «culturas» que se explican contingentemente por la propia organización del mundo social bancario (Supervielle; 2005) La primera, que denominan por analogía, «taylorista», que mira fundamentalmente el trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente y al individuo en tanto individuo-masa, y una segunda, centrada en una mirada más holística y reflexiva del trabajo. Estas dos culturas, no explícitas, conllevarían metacriterios de evaluación muy diferentes. En un caso importaría la correcta realización de las tareas, en la segunda, las competencias<sup>11</sup>.

Un segundo ejemplo lo tomamos de los estudios que a partir de estas mismas evaluaciones y las políticas de formación y capacitación en estas empresas realizáramos (Quiñones 2005; 2004b) en el marco de

7 En el sentido que lo hace la «Grounded Theory».

8 Se usa la palabra “categoría” en el mismo sentido que lo ha hecho la *Grounded Theory* retomando la tradición aristotélica del concepto “imperativo categórico”.

9 Entendemos por «mundo social» siguiendo a Shibutani: “un universo de respuestas recíprocas regularizadas, (...) una arena donde existe una suerte de organización (...) un aire cultural donde las fronteras no son delimitadas ni por un territorio, ni por su pertenencia formal pero sí por los límites de una comunicación eficaz”. Citado por Anselm Strauss en “La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme”, Logiques Sociales, L’Harmattan.

10 Este punto articula con el anterior pues la evaluación por competencias es mucho más individualizante mientras que la evaluación por tareas conlleva una consideración mucho más colectiva del evaluado.

11 Dicho esto, es importante señalar que la cultura «taylorista» es hoy minoritaria y en franco retroceso, pero era mayoritaria en la inmensa mayoría de los trabajadores del sector financiero de la región, mucho menos dinámico y mucho más cerrado que hace no demasiado tiempo. Muchos de los actuales trabajadores/as se formaron en esa cultura y ello no sólo se percibe en las evaluaciones, sino que guía los resultados de las mismas.

un estudio comparativo entre varios países de América Latina. El mismo subraya la persistencia en estos Bancos de diferentes grados de discriminación de género, los que se observan en momentos críticos tales como la incorporación, la promoción y la capacitación, concluyendo que ésta es el resultado de la acción conjunta de un complejo entramado de factores tales como la cultura empresarial, las imágenes de género y normas sociales propias de este orden predominantes en los momentos claves de la trayectoria laboral de las personas<sup>12</sup>.

Retomando el análisis de Supervielle (2003a) este estudio comienza a indagar en torno a cuáles categorías son las que permiten al Banco justificar estas otras distinciones que parecen también constituirse en categorías sustantivas (trabajos femeninos - trabajos masculinos) y que guían la dinámica de estas organizaciones financieras. En esta búsqueda se encuentra que la perspectiva de las competencias que se está aplicando recurrentemente sobre los mandos, puede estar actuando de forma no neutral, pudiendo en algunos casos quedar su significado atado a una división sexual del trabajo.

Dado que estas herramientas se insertan en estructuras organizacionales y jerárquicas más o menos sólidas, puede interpretarse desde la Sociología que estas dinámicas pueden estar funcionando a partir de lo que se conoce como la metáfora de la «profecía autocumplida»: dado que las competencias se definen a partir de los roles asignados y/o asumidos por hombres y mujeres, se termina asignando características y habilidades a posiciones de acuerdo a las características de sus ocupantes.

Un aspecto complementario a éste surge de indagar más precisamente en las competencias que se valoran entre el personal directivo buscando siempre aquellos elementos que pueden estar indicando una evaluación diferencial de género.

Nuevamente, por medio de analizar el discurso de los evaluadores, se obtienen varios hallazgos en este sentido.

Cuando Supervielle (2003c) analizan las evaluaciones al personal con mando observan que, tal como lo indican los factores, la principal misión del mando es «planificar y organizar el trabajo de sus colaboradores» para que estos cumplan en tiempo y forma con el trabajo asignado. Para ello se requiere el de-

sarrollo de una serie de acciones específicas para alcanzar esta meta: «capacitar», «alentar», «motivar», «regular los tiempos», «supervisar tareas», «organizar al personal, asignarles tareas al grupo de trabajo, asumiendo personalmente el logro de los resultados del trabajo de cada uno de ellos sin la necesidad de sustituirlos». Para el buen desempeño de esta tarea es necesario, como lo indican los demás factores, «capacidad de liderazgo» y trabajar las «relaciones interpersonales», tanto con los trabajadores como con los clientes.

Paralelamente, destacan un conjunto de capacidades de distinta naturaleza que, siguiendo a Mertens (1996), clasificamos luego en tres grandes grupos (2005). De «desarrollo personal»; «académicas» y «sociales y de comunicación». Entre las primeras se identificaron competencias relacionadas con potencial para crecer, inquietudes, poder de aprendizaje, expectativas de superación, disposición a afrontar desafíos. Entre las segundas, capacidad de compartir conocimientos con los compañeros trato con el cliente, de trabajo en grupo, conocimientos específicos, diligencia con el cliente, transferir de confianza al cliente, contribuir al buen clima de trabajo, aportar ideas para promover el trabajo colectivo. El siguiente cuadro resume las características, habilidades, competencias y capacidades que son evaluadas positivamente en el personal con jerarquía:

| Cuadro N° 1<br>Capacidades requeridas en el trabajo con mando |                                    |   |
|---|------------------------------------|---|
| Capacidades académicas  | Capacidades de desarrollo personal | Capacidades sociales y comunicacionales   |
| Capacidad analítica   | Anticipación                       | Preocupación por vincular clientes<br>Trabajo en grupo<br>Servicio a la empresa<br>Incorporar mejoras en el trabajo<br>Capacidad de planificación |
| Capacidad de aprendizaje                                      | Autoconfianza                      |   |
| Capacidad de comprensión                                      | Capacidad de trabajo               |   |
| Capacidad de comunicación                                     | Colaborador                        |   |
| Conocimientos   | Confiabilidad                      |   |
| Interés en capacitarse  | Dedicación                         |   |
|   | Disposición                        |   |
|   | Interés en ampliar tareas          |   |
|   | Interés en mejorar                 |   |
|   | Liderazgo                          |   |
|   | Organización                       |   |
|   | Precisión                          |   |
|   | Responsabilidad                    |   |

Fuente: ... en base a análisis de contenido de las evaluaciones de desempeño de un Banco multinacional.

12 También véase Mauro (2004).

Si bien también se realiza un análisis de las calificaciones condicionado a las distintas categorías de la variable sexo (medias, fundamentalmente), el mismo arroja como resultado que las calificaciones no discriminan favorablemente a un sexo sobre el otro, y que tampoco discriminan los factores –en el sentido que unos factores sean mejor evaluados en un sexo que en el otro. Sin embargo, el análisis de contenido sí arroja resultados promisorios, al detectarse que grandes fracturas en torno a cuales son los núcleos conceptuales sobre los que se reconstruyen los factores y las consiguientes calificaciones en mujeres y en hombres.

Lo que se observa en este estudio es que mientras en las mujeres las calificaciones que mejor contribuyen a ser bien evaluadas son aquellas que denominamos «académicas» y «de trabajo en equipo», en los hombres se tienden a acumular los comentarios en aquellas que denominamos «de desarrollo personal». Si bien no debemos considerar estas calificaciones como excluyentes unas de otras, el énfasis puesto en unas para evaluar a la mujer y el puesto en otras para evaluar al hombre conllevaría, si no una jerarquía, la idea implícita de complementariedad entre los sexos.

Significa esto que, si bien los dos sexos pueden ser evaluados positivamente en cualquier área de calificaciones y competencias, las mujeres tienden a concentrar sus evaluaciones altas en competencias académicas y de trabajo en equipo: «mantener relaciones cordiales», «favorecer la comunicación», «resolver problemas», «comunicar», etc.), competencias que de acuerdo a algunas opiniones serían más propiamente femeninas, mientras los hombres concentran sus calificaciones más destacadas en aquellas de desarrollo personal, como «capacidad de trabajo», «colaboración», «responsabilidad», «alcanzar objetivos», «preciso y confiable», «disponibilidad». Hasta aquí las evidencias concuerdan con que tanto hombres como mujeres poseen, con distinto énfasis, pero poseen, las ya analizadas «competencias de mando».

Un segundo hallazgo, complementario con el anterior, refiere a las competencias comunes que son evaluadas positivamente tanto a hombres como a mujeres. En tanto sucedía esto nos preguntamos en torno a si la apelación a una competencia común adquiere la misma connotación al estar referida a personas de diferente sexo. Y esto no siempre es así. Por ejemplo, durante el análisis se da cuenta de competencias como «capacidad de planificación» pero que

dentro de las evaluaciones están atadas a interpretaciones muy distintas de un empleado a otro. A una funcionaria se le califica positivamente en este factor porque «tiene una planificación adecuada pero atendiendo el día a día», mientras que éste es uno de los significados menos atados a la idea fuerte del «saber – hacer» que supone el «planificar el trabajo de la sección». Se concluye de estos ejemplos que algunas competencias pueden variar de significado según se evalúe el trabajo desempeñado por individuos de uno u otro sexo.

Finalmente, tomando como desafío indagar más profundamente en el mundo bancario acerca de las construcción social de las competencias, y dada la insistencia con que los gerentes de recursos humanos tienden a enfatizar en las entrevistas a ellos realizadas la importancia de evaluaciones sistemáticas de desempeño, insistiendo en la calidad «estratégica» de las competencias en el desarrollo organizacional, encontramos que en las entrevistas a directivos empieza a aparecer un corte que subyace a la concepción que tienen las empresas sobre el enfoque de competencias, corte que no es explícito en el discurso que desarrollan.

Del análisis del discurso de estos entrevistados surge entonces una distinción que refiere a la existencia de una suerte de «competencias superiores», «metacompetencias», que oficiarán de códigos con los que se manejan los empleados de mayor jerarquía del sector. Se trata de las que denominaríamos «competencias directivas»; competencias que trascienden la distinción antes presentada.

Las competencias directivas reposan en la distinción entre dos dimensiones organizacionales, una interna y otra externa. En tanto la empresa comienza a ser vista como sistema abierto, es común referirse a la distinción entre un ambiente interno y un ambiente externo de la organización. Lo que conduce a requerimientos de distinta naturaleza según importe el desarrollo y la proyección de la misma hacia su interior o hacia el exterior. Esto mismo tendría su correspondencia en el plano de las competencias directivas en tanto se distingue entre aquellas competencias que serían valiosas en tanto contribuyen hacia el mantenimiento del entorno interno de la organización, y aquellas competencias que proyectan a la persona, y a través de ella a la organización, hacia el exterior. Tal clasificación no ha sido omitida en la literatura sobre el tema y es así como puede verse reflejada en algunos autores que como Cardona

(2002), las denomina «competencias extra-técnicas e intra-técnicas».

Las competencias directivas «extratécnicas» son definidas como aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre éstas los autores citan: «la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas»; competencias en las que de acuerdo al estudio realizado por Supervielle (2003c) en el Banco analizado tendrían mejor proyección para ser bien evaluados a través de ellas los hombres.

Al contrario, las competencias directivas «intra-técnicas», aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa que, siempre de acuerdo al referido modelo, se relacionan con la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo y entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «*coaching*» y el trabajo en equipo; son competencias que en el Banco analizado tendrían mejor proyección para ser bien evaluadas a través de ellas las mujeres.

Junto a éstas, como mencionara Cardona, a estas competencias directivas se les superponen otras, en su expresión «propriadamente empresariales», aquellas denominadas de «eficacia y proyección personal». Éstas, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, siendo, proactividad (iniciativa, autonomía personal); autogobierno (gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol); desarrollo personal (autocrítica, autoconocimiento, cambio personal); competencias también fuertemente asociadas a un modelo masculino de trabajador, de acuerdo a lo antes analizado.

En definitiva, las mujeres dispondrían de competencias propias de cargos de dirección pero aún así no desarrollan la «eficacia personal» y la «proyección estratégica» esenciales para ser asignadas a estos cargos. Al describirlas este autor (Cardona; 2002) refiere a la función directiva consistiendo en la habilidad de aunar estas dimensiones mostrando capacidad de «*diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa*». Creemos encontrar por medio de estos hallazgos nuevas evidencias en torno a la construcción social de la desigualdad, esta vez reproduciendo en el lugar de trabajo la desigual distribución de los espacios (público/ masculino y privado/ femenino) en la sociedad en general, reflejo

de la distribución también desigual de poder entre los sexos. Reproduciendo a nivel organizacional, por tanto, una oposición dicotómica en la que ya han profundizado suficientemente los estudios de género, poniendo en evidencia que ésto no sólo indica asignación de espacios reservados, sino que también determina funciones, relaciones, comportamientos y saberes dominantes en cada uno de ellos.

Tomando en cuenta esta acumulación de hallazgos y resultados de investigación, creemos que son bastante los elementos aportados para sugerirnos que mientras el paradigma dominante ha sido la organización inspirada en el taylorismo, la discriminación genérica se realizaba a dos niveles, a la entrada, es decir, el criterio discriminatorio era previo –las mujeres escaseaban en el sector- y en la carrera sólo eran reclutadas para determinados cargos y muy difícilmente fueran a ser tenidas en cuenta en un ascenso. Por el contrario, en el marco de la evolución que ha tenido el trabajo en el sector en los últimos años, con la introducción de la gestión de recursos humanos y, con ella, las evaluaciones que se realizan por competencias, la discriminación ya no se realiza en la entrada sino en cuanto a las competencias exigidas. Y en la medida en que la hipótesis se hace plausible, es interesante a múltiples títulos.

En primera instancia, nos indica que la discriminación en el modelo taylorista era claramente de tipo asimétrica, antifemenina. Mientras que en el modelo postaylorista, no necesariamente; la discriminación puede ser más neutra. Pero, por otro lado, la discriminación en el primer caso era «externa»; operaba sobre determinados cargos y ocupaciones de los cuales estaban a priori excluidas las mujeres. Y en el segundo caso, es «interna», opera en el corazón del trabajo y, por lo tanto, es notoriamente más fuerte y más presente, lo que genera discriminaciones mucho más sutiles pero también más atávicas en su funcionamiento real.

Lo paradójico es que las evaluaciones por competencias en vez de detectar la existencia o carencia de habilidades y/o capacidades –objetivo claramente buscado- podrían terminar contribuyendo a ratificar una división de actividades asignadas a cada sexo, de su espacio, carrera, remuneración y otros aspectos ligados al trabajo y a reproducir la desigualdad, tal como lo ejemplifica el análisis realizado en este banco.

En definitiva, lo que la investigación logra es mostrarnos la existencia de ciertas inconsistencias

inherentes a las herramientas de gestión de recursos humanos, aquellas que refieren a la capacidad que tienen tales procesos de generar efectos no previstos, efectos que incluso, pueden estar indicando que las herramientas de gestión al ser aplicadas en contextos específicos pueden paradójicamente, alcanzar efectos «opuetos» a los previstos en su diseño.

En efecto, podemos afirmar que son trabajos como éstos los que vienen a confirmar una ya conocida tesis de la Sociología de las Organizaciones (Sainsaulieu; 1991); y es que los trabajadores poseen dispositivos de evaluación, criterios de distinción, que preceden a la aplicación de las herramientas de gestión; que todo trabajador posee una evaluación de su trabajo como del trabajo de los demás, y que estos criterios se conforman en la interacción diaria, en el ejercicio de estas prácticas, estableciendo valores, certezas, creencias, prejuicios, etc. que enraizan en las organizaciones, construyendo identidades y, sobre todo, cultura.

Tener en cuenta esta sociología previa a la aplicación de las herramientas de gestión parece fundamental a la hora de comprender la realidad de las organizaciones, ya que son estas mismas prácticas las que contribuyen a la propia dinámica de las mismas. En este caso, una dinámica (desórdenes) que no necesariamente ha sido prevista en el dispositivo de gestión (prácticas de selección, capacitación, evaluación, etc.) que están aplicando las empresas financieras, pudiendo incluso interferir con el éxito con que éstas sean implementadas. Para evitar estos efectos no previstos, es necesario que las prácticas de formación, como las evaluaciones y otros dispositivos creados por la empresa para incentivar a los trabajadores a una permanente disposición a aprender, sean orientadas hacia este natural desarrollo.

## Conclusiones

Luego de haber expuesto los que creímos son los rasgos más sobresalientes que hacen a la demanda de educación y capacitación en el sector financiero, parece pertinente iniciar estas reflexiones bajo la pretensión de realizar algún aporte disciplinar en torno a las desigualdades frente a la problemática de la formación para el trabajo y algunas recomendaciones a las instituciones que participan de estas prácticas.

Aunque a primera vista no parecen ser las diferencias escolares las que contribuyen más fuertemente a la segmentación y a la perpetuación de las

desigualdades en el sector, hemos visto que, sin embargo, el hecho de haber aumentado increíblemente los requerimientos educativos en el mismo, la situación funciona como disparadora de otros mecanismos sociales productores de desigualdad presentes en la empresa.

Y ello por varios motivos. En primer lugar, porque las diferencias escolares aumentan la brecha escolar a través de la habilitación para formaciones postuniversitarias e, incluso, para el acceso a formaciones facilitadas por la empresa o el reconocimiento de algunas competencias básicas requeridas; tendiendo esta dinámica a crear nuevas desigualdades.

En segundo lugar, porque la disposición de un título no sólo facilita el acceso a una sobre formación, sino también a posibilidades de promoción.

Dentro de este panorama, no se han percibido diferencias significativas de acceso a la formación según el sexo, o bien, según el nivel escolar inicial, ni a igual categoría, o a partir de iniciativas individuales. Sin embargo, esto funciona dentro de una constatación ya antigua; igual que lo enunciara Gaudrey (1982), los factores estructurales y culturales de desigualdad en la empresa ejercen un peso creciente, netamente superior a las características personales de los formados. A lo que este autor alude refiriéndose a la incidencia que la formación ha de tener también en el desarrollo de otras desigualdades, "*desigualdades suplementarias*" en términos de aumentos salariales, posibilidades de construir carreras internas, a la que los hombres normalmente declaran acceder más frecuentemente luego de una formación.

Estos nuevos patrones sobre los que reposan las dinámicas de desigualdad en las organizaciones financieras estarían asentados en los cambios en el patrón de cualificaciones en tanto modelo de gerenciamiento constituido como respuesta a las incesantes transformaciones productivas y los requerimientos de uso e incorporación de fuerza de trabajo. Requerimientos que han servido de sustento al modelo de competencias que domina hoy en el mundo de la formación profesional.

Lo que se observa es una evolución institucional hacia un modelo único de gestión de la fuerza de trabajo, minimizando las diferencias intraorganizacionales pero maximizando las distinciones intra-individuales; lo que dice en torno a las cualificaciones, las trayectorias y espacios formativos de los trabajadores. Algo que volvería a la formación como elemento vinculante del individuo con la empresa un factor

decisivo en la evolución hacia un modelo fuertemente individualizador de gerenciamiento.

Por tanto, retomando la perspectiva de género que aquí adoptamos explícitamente, concluimos que las empresas al mantener prácticas discriminatorias también mantienen las capacidades y competencias femeninas en un estado de infrautilización, capacidades que de acuerdo al discurso dominante en el sector son vitales hoy en día para los servicios financieros.

En este contexto evaluamos como importante los aportes de la Sociología practicada en esta investigación al profundizar en estos efectos de las políticas de formación implementadas por las empresas en el sector de servicios financieros.

Entre ellos cobra relevancia el subrayar que si bien el enfoque por competencias ha logrado muchos avances en la dirección de instaurar prácticas más transparentes y universales, éstas no están cerca de ser neutrales en sus efectos, mucho menos en lo que atañe a cuestiones de género. Los testimonios y estudios de caso en el sector financiero aquí presentados, evidencian que al intentar establecer estándares de comportamiento, la gestión por competencias conlleva una lógica altamente desigual. Pues, más allá de lograr o no la objetividad en la evaluación, no está tomando en cuenta los factores (sobre todo culturales) que inciden en la propia definición de los conceptos que con la misma se intentan medir. Al estar obviando las diferencias en las elecciones formativas de hombres y mujeres, sus oportunidades de acceso y de aprovechamiento, la gestión por competencias funciona como mecanismo reproductor de la desigualdad.

El tratamiento del tema es significativo porque las instituciones de formación profesional han privilegiado este enfoque como instrumento para el desarrollo de mayores oportunidades de igualdad para las mujeres.

Para finalizar, decir que todos estos hallazgos nos han llevado a que veamos a la formación de una forma diferente a como la ven las instituciones financieras. Es por ello que pensamos que en las condiciones actuales la formación debe ser planteada como una instancia de reflexividad de todos los actores implicados –trabajadores, empresarios, formadores, etc. dándole a la misma una mayor racionalidad y democratización en las decisiones propias de su ámbito. Esto de tal manera que la formación permita realizar un acompañamiento y seguimiento de las transformaciones culturales en las organizaciones.

Más específicamente, pensamos en la necesidad de que las instituciones formativas asuman reflexivamente como hacer frente a los requerimientos del mundo productivo y los efectos que tiene asumir una tarea que es contingente a la cultura en la que será imbricada.

## Bibliografía

- CARDONA, P. *Las Claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*, Empresa Activa, España, 2002.
- DELUIZ, N. «Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica» *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jan./abr. 1994.
- GAUDREY N. «Hommes et femmes au travail: inégalités, différences, identités», Paris L'Harmattan. Ver C Dubar G Podevin (1990) *Formation et promotion en France depuis vingt ans*. Ed. Bref – Cereq.
- GOUX, D y MAURIN, E «Les entreprises, les salariés et la formation continue. Economie et statistiques» N 306, En, C. Dubar et Ch. Gadea *La promotion sociale en France*. Lille, Press Universitaires du Septentrion, 1997.
- HELLER, L. «El empleo femenino en los noventa ¿nuevos escenarios, nuevas ocupaciones? el caso argentino». En Aguirre, R. y Batthyány, K. Coord. (2001), *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*. OIT-Cinterfor, AUGM, Udelar, Montevideo, 2001.
- LARANJEIRA, S. «Reestruturação em bancos e Telecomunicações no Brasil: excluidos e beneficiarios», en: Aguirre, R. Y Batthyány, K. Coord. *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*. OIT-Cinterfor, AUGM, Udelar. Montevideo, 2001.
- MAURO, A. *Trayectorias profesionales de las mujeres en el sector de servicios financieros de Chile*. Serie Mujer y Desarrollo N° 58, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile, 2004.
- MERTENS, L. *Competencia laboral. Sistemas surgimiento y modelos*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2001.
- QUIÑONES, M. y SUPERVIELLE, M. "Gestión de Cultura Organizacional y prácticas de recursos humanos en la Banca Española Multinacional"; en: *Revista Galega de Economía*; Año 14; N° 1, Universidad Santiago de Compostela: Galicia, 2005.
- QUIÑONES, M. *Demandas de capacitación y formación para el trabajo en el sector de servicios financieros- sesgos de género y evaluación por competencias*. Serie Mujer y Desarrollo N° 60, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile, 2005.
- Globalización de las relaciones laborales en el sector financiero. De la problemática de la difusión a la comunicación, Tesis Doctoral, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2004a.

- Reflexiones en torno a la globalización de las relaciones de trabajo sobre la base de un estudio de caso en el sector financiero. En Leopold, L. y otros: *La práctica multidisciplinaria en la Organización del Trabajo*, Psicolibros-Universidad de la República, Montevideo, 2002.
- SAINSAULIEU, R. «Les Effects Formation en Entreprise», en : Carré, P. et Caspar P.: *Traité des Sciences et Techniques de Formation*. Dunod, París, 1999.
- SUPERVIELLE, M. «Notas sobre la profesionalización del empleo en la Banca» En, *Evaluación de desempeño (antecedentes, informe técnico y propuestas de debate)*, Comisión Representativa Discount Bank Latin American, AEBU, febrero de 2001.
- SUPERVIELLE, M. y Quiñones, M. «La incorporación del trabajador al Trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad del control: la perspectiva de la Sociología del Trabajo». *RELET*, N° 16, vol. 8, 2003a.
- «Las nuevas funciones del sindicalismo en el cambio del milenio». Mazzei, E, comp. El Uruguay desde la Sociología: integración, desigualdades, trabajo y educación. Primera Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología – Las Brujas 2002. Depto. de Sociología, FCS, UdelAR.
- *El revés de la evaluación de desempeño*, Montevideo, FCS, Udelar, DI/33, 2003c.

## Resumen

El documento se propone exponer los cambios que en términos de requerimientos de calificación y educación han operado sobre la dinámica del Trabajo en el sector de servicios financieros. La selección del sector responde a las inquietudes que despierta la incidencia que viene teniendo su expansión en términos de producto económico y de creación de empleo, sobre todo femenino. Esto motivó que se diera un lugar privilegiado a una perspectiva de género. En este sentido, el estudio da cuenta que mientras los requerimientos de formación superior tienden a homogeneizar los perfiles de personal seleccionados para trabajar en el sector, la educación sigue operando como disparadora de nuevos mecanismos de desigualdad; p.e., acceso diferencial a la formación brindada por la empresa o criterios fuertemente estereotipados en la selección de las competencias reconocidas y valoradas para acceder a cargos jerárquicos.

**Descriptor:** Formación profesional / Competencias laborales/ Efecto Formación/ Género / Sector financiero.

## Abstract

The article describes the changes in the education and professional training demand in the financial services. As corollary of these dynamics, the transition from a Taylorist perspective centred on the working place to a management of skills and qualifications it seem today to be characterizing the demand of the sector. From these reflections, this paper tries to analyse the repercussions that these changes have had in the segmentation and in the perpetuation of the unequal relations of the genders at - access to the training, facilities to careers, improvement of the remuneration, management of the time - as "formation effect" and offers some insight to improve the situation of the woman workers, to re-orientate the political ones of training in the formative and labour practices.

**Key words:** Professional training / Competence / Gender / Formation effect / Financial sector.