

TRAYECTORIAS LABORALES

Mujeres y Banca

Equidad de Género y Capacitación



ESTUDIO

Trayectorias Laborales de Mujeres en el Sector Financiero

Elementos para aportar al desarrollo de
políticas de capacitación y equidad de
género en la banca nacional

AUTORIDADES

SENCE Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
Pedro Goic Boroevic
Director Nacional

BANOTIC Entidad Patrocinante

Orlando Toledo Argomedo
Gerente General
Camila Sánchez López
Directora Planificación y Desarrollo
Manuel Schmied Mondaca
Director Comercial

CREASYS Entidad Investigadora

Juan Carlos Opazo Paredes
Gerente General
Cristian García Maturana
Gerente de Proyectos

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Coordinación

Mauricio Muñoz Flores
PhD en Ciencias Sociales

Investigadores

Lorena Godoy Catalán
Licenciada en Historia
Antonio Aravena Carrasco
PhD en Sociología
Marcela Santana Molina
Licenciada en Antropología Social

Asistentes de Coordinación e investigación

María Magdalena Márquez
Licenciada en Sociología
Camila Narváez González
Licenciada en Filosofía

EDICIÓN

Marcela Santana Molina
Vilma García Álvarez
Camila Narváez González
Mauricio Muñoz Flores
Cristian García Maturana

DISEÑO GRÁFICO E ILUSTRACIONES

Margarita Mardones Albornoz
Dirección de Diseño
Nelson Larenas Herrera
Diseño Gráfico e Ilustraciones

Publicado en Santiago de Chile, Julio de 2018

Este informe muestra los resultados del estudio “Trayectorias Laborales de Mujeres en el Sector Financiero”, investigación realizada por CREASYS, consultora especializada, con veintiún años de experiencia en el diseño e implementación de sistemas tecnológicos y de información, la producción de conocimiento y la capacitación, para apoyar los negocios del sector financiero nacional.

La iniciativa contó con el financiamiento de BANOTIC, el OTIC de la Banca, con cargo a excedentes de fondos de capacitación autorizado por SENCE en Resolución Exenta N° 3425 del 4 de agosto del año 2017.

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



Orlando Toledo Argomedo
Gerente General
BANOTIC

Nuestro compromiso con el desarrollo de las personas a través de la capacitación en la banca nacional nos lleva a promover iniciativas investigativas como la que aquí se presenta. El peso específico de las mujeres en el sector bancario, su importancia en la cadena de valor de las empresas del sector, así como las características positivas de sus condiciones laborales, inspiraron la necesidad de conocer sus trayectorias laborales para, desde sus historias, aportar al desarrollo de políticas de equidad de género y capacitación.

Para Banotic, como el OTIC de la banca, fomentar el conocimiento en los distintos ámbitos de la actividad financiera y particularmente en lo referido a quienes se desempeñan en el sector, es parte de su misión. Tenemos la certeza de que con esto se puede determinar de mejor forma los factores técnicos y humanos que contribuyen al desempeño exitoso de los colaboradores de la banca y establecer las áreas de competencias laborales en donde se hace necesario focalizar sus actividades de capacitación.

EDITORIAL



Juan Carlos Opazo Paredes
Gerente General
CREASYS

En sus 21 años de existencia, Creasys ha abordado y resuelto de manera integral problemáticas asociadas a la gestión de procesos de negocio en entidades financieras diversas. Un trabajo en que el valor de lo interdisciplinario ha sido relevante para arribar a soluciones acorde a las reales necesidades del mercado, dirigiendo y ejecutando diferentes proyectos, donde la generación de conocimiento y la construcción de productos para diez de los principales Bancos locales, el desarrollo de estudios para instituciones públicas y privadas dedicadas a la formación, educación y capacitación, avalan nuestro trabajo y aporte en la industria financiera chilena.

A partir de esta experiencia, nuestra compañía ha realizado investigaciones en el ámbito técnico aplicadas a la industria a través de consultorías en el mercado financiero, implementando métodos cuantitativos y tecnológicos, motores de valorización y medición de activos, métricas de riesgo financiero; hasta estudios que, a partir del vínculo establecido con organismos dedicados al desarrollo del capital humano, se enfocan en la producción de conocimiento acerca de las condiciones laborales existentes y la caracterización de competencias profesionales requeridas por el sector.

En este último ámbito destaca la presente publicación, con la cual esperamos continuar contribuyendo, de forma integral, al desarrollo del sector financiero nacional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	19
III. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	21
1. Tipo de estudio	21
2. La muestra	21
3. Las entrevistas	29
3.1. Pautas	29
3.2. El procedimiento	31
3.3. El análisis de la información	31
4. Fuentes documentales	31
5. Criterios de calidad de la investigación	32
IV. ANTECEDENTES CONCEPTUALES	34
1. Trayectorias Laborales: El análisis de las historias de trabajo	34
1.2. Tipificación de las trayectorias	36
1.2.1. Permanencia en el mercado laboral	36
1.2.2. Según actividades u oficios desarrollados	38
1.3. Analizando las trayectorias laborales de mujeres desde una perspectiva de género	38
1.4. El concepto de “trayectoria laboral” en el marco de este estudio	40
2. La Cultura Organizacional	41
3. Recursos Humanos, Competencias y Capacitación	41
3.1. Evolución histórica de las teorías de la administración	42
3.2. El concepto de “competencia laboral” y su aplicación en la administración de los recursos humanos	43
3.2.1. Modelos conductuales	43
3.2.2. Modelos funcionales	45
3.2.3. Modelos construcciónistas	46
3.3. El concepto de “competencias” en el marco del presente estudio	47
3.4. Aplicación del concepto de “competencias” a la gestión de recursos humanos	49
3.5. El Sistema de Certificación de Competencias Laborales chileno	50

3.6. Capacitación según el modelo de competencias	52
3.7. Sesgos de género y evaluación por competencias	54
4. El concepto de “género” y su relevancia en los Estudios del Trabajo	56
4.1. Antecedentes históricos del concepto de género	57
4.2. Perspectiva de género y trabajo	62
5. Procesos de segregación por razones de género en el trabajo	65
5.1. Definición de modalidades de segregación	67
5.2. Factores explicativos de los procesos de segregación	68
5.3. Situación de la segregación en el mundo y América Latina	70
5.3.1. Acceso al mercado laboral	70
5.3.2. Brecha salarial	71
5.4. La situación en Chile	71
5.4.1. Segregación horizontal	72
5.4.2. Segregación vertical	72
5.4.3. Brecha salarial	73
6. Iniciativas para la igualdad de género	73
V. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	78
1. Descripción general del sector	78
2. Trabajadores y calidad del empleo	79
3. Las organizaciones sindicales	80
4. Tendencias generales de capacitación	81
5. La presencia de mujeres en el sector	82
6. Los bancos	94
6.1. Políticas generales sobre los trabajadores	99
6.2. Iniciativas que promueven la equidad de género	101
6.3. Tendencias de capacitación en la banca chilena	102
VI. TRAYECTORIAS LABORALES	105
1. Análisis de las trayectorias laborales de mujeres profesionales	106
1.1. Tipos de trayectoria laboral	108
1.2. Sentidos del trabajo	111
1.2.1. Cuando trabajar en la banca es un sueño	111
1.2.2. El sentido social del trabajo	112

1.2.3. Aspectos valorados y no valorados del trabajo	114
1.3. Condiciones o factores que facilitan el desarrollo de las trayectorias	117
1.3.1. Compromiso y responsabilidad, iniciativa, autonomía y capacidad de organización y planificación	117
1.3.2. Capacidad de trabajar bajo presión	119
1.3.3. Aceptar desafíos	119
1.3.4. Estar en constante movimiento	119
1.3.5. Disposición permanente a aprender, avanzar y desarrollarse	119
1.3.6. Capacidad de reflexionar sobre la práctica	120
1.3.7. La importancia de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo	120
1.4. Las redes de mujeres en los espacios laborales	121
1.5. La importancia del rol de madre como fuente de sentido del trabajo	122
1.6. Jefaturas que promuevan el desarrollo de sus equipos de trabajo	123
1.7. Desarrollo de carrera	125
1.7.1. La formación profesional como un piso para el desarrollo de una carrera	125
1.7.2. “La carrera se la hace uno”	127
1.7.3. “Tener un buen mentor es clave”	128
1.7.4. Que el banco “te vea”	128
1.8. Reconocimiento por parte del banco	129
1.9. La familia de origen / la formación / la madre como referente	130
1.10. La familia de elección / relación de pareja	132
1.11. Redes de mujeres en los espacios extralaborales	134
1.12. Condiciones o factores que obstaculizan el desarrollo de las trayectorias	135
1.12.1. Cuando los superiores limitan las oportunidades de desarrollo	135
1.12.2. El ascenso de mujeres como una amenaza: Machismo y clasismo en las instituciones	136
1.13. Maternidad y trabajo	138
1.14. Cultura organizacional	142
1.15. Concepción del trabajo de mujeres en la organización	145
1.16. La experiencia de mujeres en cargos de dirección: La persistencia de la segregación vertical y los límites de la meritocracia	147
1.17. ¿Existe un liderazgo femenino? Diferencias y complementariedad	150
1.18. Ser jefa como una oportunidad más que una aspiración	152
1.19. Competencias	153
2. Análisis de trayectorias de mujeres de fuerza de venta.	154
2.1. Tipos de trayectoria laboral	154

2.2. Sentidos del trabajo: Su valoración como facilitador de otras experiencias de vida	158
2.3. Condiciones o factores que facilitan el desarrollo de las trayectorias	162
2.4. Redes de mujeres	162
2.5. Proyecciones laborales	165
2.6. Trabajo por comisión	166
2.6.1. Su carácter ambivalente	166
2.6.2. Un trabajo individual e individualista	170
2.6.3. Estrategias de las trabajadoras ante un salario conformado por comisiones	172
2.7. Dificultades de las vendedoras ante las actividades de capacitación	172
2.8. Concepción del trabajo de mujeres en la organización	173
2.9. Nudos problemáticos del trabajo de las mujeres en la banca	176
2.9.1. La maternidad como punto de inflexión para las trayectorias laborales	176
2.9.2. Separaciones conyugales: Consecuencias negativas del trabajo	178
2.9.3. Efectos negativos en la salud de las trabajadoras	178
2.9.4. Necesidades materiales, apariencias simbólicas	179
2.9.5. La incertidumbre de las fusiones: “La puerta es ancha”	180
2.9.6. Discriminación: Diferencia en el trato con respecto a otros grupos ocupacionales	180
VII. CULTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO	183
1. Cultura organizacional	184
2. Género	190
2.1. Caracterización – valoración (positiva / negativa) del trabajo de la mujer	191
2.2. Explicación de la segregación vertical	194
2.3. Mujeres y liderazgo	194
2.4. Limitantes para el acceso de la mujer a puestos de mayor jerarquía	197
2.5. Políticas de promoción de la equidad de género en los bancos	201
2.6. Recomendaciones para la equidad de género	204
2.7. Discursos institucionales respecto a equidad de género: La invisibilización de la desigualdad	206
2.8. Segregación vertical de las mujeres en la banca: Legitimación basada en el modelo de competencias	208

VIII. CAPACITACIÓN EN LA BANCA NACIONAL	212
1. Caracterización de la capacitación en el sector	212
1.1. Objetivos de la capacitación	213
1.2. Tipos de capacitación	214
1.3. Modalidad de la capacitación	216
1.4. Contenidos	217
1.5. Porcentaje de participantes	217
1.6. Beneficios compatibilidad trabajo – capacitación	218
1.7. Gestión de la capacitación	218
1.7.1. Malla de Capacitación y Detección de Necesidades	219
1.7.2. Medición del impacto de la capacitación	220
1.8. Capacitación y ascensos	222
1.9. Percepción de la capacitación por parte de sus trabajadoras	222
1.9.1. Profesionales	222
1.9.2. Fuerza de Venta	224
1.9.3. Dirigentes Sindicales	226
1.9.4. Referencias generales	226
1.10. Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo	228
2. Recomendaciones	228
2.1. De los gerentes y jefes de Capacitación	228
2.2. De las trabajadoras profesionales y fuerza de ventas	229
2.2.1. Contenidos	229
2.2.2. Calidad	230
2.2.3. Detección de Necesidades de Capacitación	230
2.2.4. Seguimiento, medición e impacto	230
2.2.5. Modalidades de capacitación	231
2.2.6. Metodologías de trabajo	232
2.2.7. Procesos de inducción	233
2.3. Recomendaciones Dirigentes Sindicales	233
2.3.1. Contenidos	233
2.3.2. Programas de formación profesional	237
2.3.3. El nuevo perfil de trabajadores y la emergencia del segmento de jóvenes trabajadores	238
2.3.4. Los cambios en la banca y la incorporación de nueva tecnología	239

3. Percepción de las políticas de capacitación implementadas por Chile Valora, SENCE y los Bancos	240
3.1. Sistema de Certificación de Chile Valora	240
3.2. Sistema de Capacitación Laboral SENCE	242
CONCLUSIONES	245
1. Caracterización del sector de Intermediación Financiera	246
2. Trayectorias Laborales	247
3. Cultura organizacional y políticas de equidad de género	249
4. Capacitación	252
BIBLIOGRAFÍA	255

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se detallarán los resultados del “Estudio de las trayectorias laborales de las mujeres en el Sector Financiero”. Esta investigación fue realizada por CREASYS S.A., consultora especializada en el diseño e implementación de sistemas tecnológicos y de información, así como también en la producción de conocimiento para apoyar los negocios del sector financiero en general. La iniciativa contó con el financiamiento de BANOTIC, el OTIC de la Banca, con cargo a excedentes de fondos de capacitación autorizado por SENCOB en Resolución Exenta N° 3425 del 4 de agosto del año 2017. El propósito de este estudio fue, a partir del análisis de las trayectorias laborales de las mujeres que se desempeñan en la banca nacional, identificar elementos positivos de estas experiencias para contribuir al desarrollo de políticas de capacitación y equidad de género en el sector.

Este informe está conformado por ocho apartados generales que abordan los diferentes objetivos planteados como guías para el estudio. A estos, en el transcurso del trabajo investigativo, se les adicionaron otras temáticas que, si bien no estuvieron consideradas *a priori* al momento de proponer la ejecución del proyecto, su incorporación permitió enriquecer los resultados que a continuación se detallarán.

Así, en el primer capítulo de este documento se planteará el problema de investigación. Posteriormente, en el segundo apartado, se puntualizarán los objetivos, tanto general como específicos, que guiaron la labor investigativa. A continuación, en el tercer capítulo, se abordarán las consideraciones metodológicas del estudio, por lo que se describirá el tipo de estudio, la muestra utilizada, las entrevistas realizadas, sus pautas, los procedimientos, el análisis de la información y las consideraciones éticas asumidas. También, en esta tercera sección, se hará mención a las fuentes documentales consultadas y los criterios de calidad impuestos para el desarrollo de la investigación.

Luego, en el cuarto capítulo, se expondrán los antecedentes conceptuales del estudio. Allí se abordarán los desarrollos teóricos vinculados a las trayectorias laborales, a la cultura organizacional, a los recursos humanos, las competencias y la capacitación; al concepto de género y su relevancia en los estudios del trabajo, a los procesos de segregación por razones de género y a la implementación de políticas sobre igualdad de género a nivel nacional.

En el quinto capítulo, se realizará una caracterización detallada del sector de intermediación financiera en Chile, basada en una descripción de los trabajadores que lo componen, las características del empleo, las organizaciones sindicales existentes, las tendencias de capacitación y la presencia de mujeres en las empresas del sector. De manera específica, –y por su relevancia para esta rama de la actividad productiva– en este quinto apartado se realizará una caracterización del subsector bancario, en la cual se identificarán las principales instituciones que lo componen, las políticas generales de los bancos sobre los trabajadores, las iniciativas que promueven la equidad de género y las tendencias de capacitación de la banca nacional.

Luego, en el sexto capítulo, se realizará una descripción y análisis de las trayectorias laborales de las mujeres que fueron seleccionadas como parte de la muestra para nuestra investigación. Allí, de manera general, los principales tópicos que se identificarán

son: el tipo de trayectoria laboral y los sentidos que estas mujeres le entregan al trabajo que realizan; las condiciones o factores que facilitan el desarrollo de sus trayectorias, las redes de mujeres que se constituyen en los espacios laborales y extralaborales, el rol de las jefaturas que promuevan el crecimiento de sus equipos de trabajo, el desarrollo de carrera, sus proyecciones y la importancia del reconocimiento por parte de los bancos a las labores realizadas; las determinaciones de la familia de origen y el rol de la familia de elección (relaciones de pareja); las condiciones o factores que obstaculizan el desarrollo de las trayectorias, la tensión entre la maternidad y el trabajo; la experiencia de mujeres en cargos de dirección y el liderazgo femenino que emerge en la banca.

En el séptimo capítulo, se abordará el tema de la cultura organizacional y las políticas de equidad de género. Allí el énfasis estará puesto en: la caracterización-valoración del trabajo de la mujer en la industria, las explicaciones acerca de la segregación vertical, la relación mujeres y liderazgo, las limitantes para el acceso de las mujeres a puestos de mayor jerarquía y las iniciativas para la promoción de equidad de género.

Finalmente, en el octavo apartado de este informe, se examinará lo relativo a la capacitación en la banca nacional, caracterizando las tendencias del sector a partir de: los objetivos que busca alcanzar, los tipos, las modalidades, los participantes, la gestión, la relación con los ascensos, la percepción de parte de los trabajadores bancarios, los contenidos y el impacto en los puestos de trabajo. Luego, continuando en la temática, se expondrán las recomendaciones que al respecto realizan los gerentes, jefes de capacitación y dirigentes sindicales del sector. Para terminar con la exposición de la percepción de las políticas implementadas por Chile Valora, SENCE y los propios bancos en torno a la capacitación.



El Problema de Investigación

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

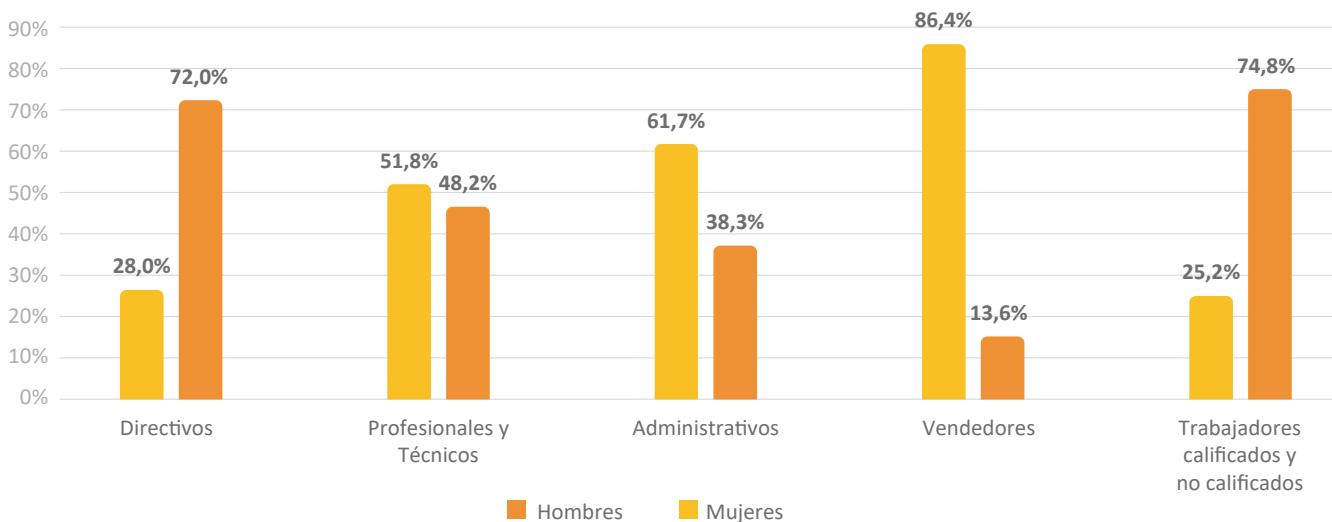
A comienzos del año 2017 las ganancias de la industria bancaria chilena se dispararon 43,76% en comparación al mismo mes del año pasado, llegando a US\$228,5 millones (\$147.465 millones). En términos individuales, los bancos con mayores utilidades fueron Banco Santander Chile, con \$37.035 millones; le siguió Banco de Chile, con \$35.613 millones; Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con \$23.172 millones; Banco Estado, con \$15.833 millones; y BBVA Chile, con \$10.148 millones (Emol, 2017).

En un contexto de crisis económica mundial, el sector financiero ha tenido la capacidad de generar una estabilidad relativa con respecto a su contexto. Se ha mantenido, e incluso ha estado por sobre actividades netamente productivas como la minería o la industria manufacturera. En este sentido, la banca se nos muestra como una de las ramas económicas más prósperas de la economía nacional, posicionándose entre los sectores con mayor nivel de productividad por trabajador agregada, siendo las grandes empresas de la rama 5,1% más productiva que las de menor escala (Arellano y Astorga, 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el año 2016, en el sector financiero trabajaron en promedio 166.500 personas que recibieron, también en promedio, \$911.832 de remuneración mensual líquida, cifra que dobla el promedio de las remuneraciones nacionales, que están en \$425.811. En Chile, en efecto, la mediana de los sueldos, es decir el umbral de ingresos/salarios para el 50% de los trabajadores, es de \$298.867, mientras que el 60% de los trabajadores percibe menos de \$349.473. (Durán y Kremerman, 2015).

La presencia femenina en esta industria es sumamente importante, siendo a mediados del 2016 el 52,4% de la fuerza de trabajo del sector. Uno de los últimos estudios publicados respecto de la situación de las mujeres en el sector bancario, indica que ellas se establecen especialmente en los grupos ocupacionales de Profesionales y Técnicos, Administrativos y Vendedores:

Gráfico 1: Distribución porcentual de ocupados del sector Intermediación Financiera, por sexo, según grupo ocupacional, 2011



Fuente: CASEN 2011, citada en Riquelme (2013).

Sin embargo, la presencia de mujeres en la banca se da con ciertas condiciones de desigualdad, que si bien son menores en comparación con otras ramas de la economía nacional, se pueden reconocer en las siguientes dimensiones:

1. Segmentación vertical, que se refiere a la diferente y desigual distribución y concentración de mujeres y hombres en los niveles de poder, mando y responsabilidad de las empresas. Cuestión que, como se puede ver en el gráfico anterior, se refleja en la baja participación de mujeres en los grupos ocupacionales tanto de Directivos como de Trabajadores Calificados y No Calificados.
2. Brecha salarial, las mujeres que trabajan en el sector financiero tienen una remuneración promedio mensual de \$716.817 líquido que, aunque supera con creces el promedio nacional para las mujeres (\$343.986 líquido mensual), es menor al promedio de \$911.832 de remuneración mensual líquida que tiene el sector (Durán y Kremerman, 2015) (Brega, Durán y Sáez, 2015). Al respecto, según el estudio *Total Remuneration Survey*, realizado el 2017 por la consultora Mercer Chile, en el sector financiero las mujeres ganan un 42% menos que sus pares hombres.

Esta tendencia de la brecha salarial entre mujeres y hombres, como se sabe, no es propia del sector financiero, más bien responde a una dinámica general del mercado del trabajo, tanto a nivel nacional como internacional. En Chile, la distancia entre los salarios que perciben las mujeres versus los hombres es una de las mayores del mundo, así lo consignan organismos como el Foro Económico Mundial y la Dirección del Trabajo (Díaz, 2015)¹.

La discriminación hacia las mujeres en materia laboral no sólo se expresa en cuestiones de tipo salarial, sino que son una manifestación a nivel global de diferencias sociales, materiales y culturales, que tienden a reproducirse a partir de cierta inercia propia de los ordenamientos sociales. Aunque institucionalmente se han establecido políticas tanto a nivel social como laboral en virtud de atenuar esta problemática (PNUD, 2010) (OIT, 2008), en mayor o menor grado las mujeres reciben menos remuneración por realizar las mismas funciones que un hombre en un mismo puesto de trabajo. Acercarse a solucionar este problema endémico del mercado del trabajo responderá a las iniciativas conjuntas que puedan emprender el mundo público y privado². Sin embargo, frente al punto relacionado con la *segmentación vertical que contrasta con la feminización del sector* y la presencia masiva de mujeres en los grupos ocupacionales de Profesionales y Técnicos, Administrativos y Vendedores, se pueden generar avances significativos que contribuyan a disminuir las brechas de género presentes en la banca, produciendo insumos que, desde lo empírico, aporten al desarrollo de políticas de equidad de género en el sector.

¹ La brecha salarial, como lo indica el PNUD (2017), es uno de los fenómenos que determina fuertemente la desigualdad en el trabajo en Chile. En el país, no sólo existe una pronunciada diferencia entre hombres y mujeres, sino que además hay una brecha salarial de 7 a 8 veces entre la remuneración de la persona situada en el percentil 90 respecto del percentil 10. A modo de comparación, se puede decir que en los países escandinavos esa diferencia es sólo 2,5.

² Al respecto, se tiene en cuenta Programa Buenas Prácticas Laborales y Trabajo Decente para la Igualdad de Género impulsado por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género para contribuir al cambio cultural necesario en las relaciones sociales entre mujeres y hombres, particularmente aquellas que permitan avances reales en la igualdad, tanto en el mercado laboral (trabajo asalariado) como en el hogar (trabajo doméstico no remunerado). Ver: <https://www.minmujeryeg.cl/ministerio/estructura/mujer-y-trabajo/buenas-practicas-laborales-y-trabajo-decente-para-la-igualdad-de-genero/>

La incorporación masiva de la mujer en el sector financiero, según un estudio de la Dirección del Trabajo que abordó el tema (Riquelme, 2013), ha sido explicada como producto de los cambios acaecidos, más que nada en el subsector bancario, compuesto actualmente por 26 instituciones financieras, el que, en la década de los '90 del siglo pasado, inició un proceso de internacionalización y, por lo tanto, comenzó a regirse por orientaciones y políticas definidas por las casas matrices de sus respectivos países de origen.

En el sector bancario local, estas modificaciones implicaron una nueva forma de organización del trabajo y nuevas políticas de gestión de empleados, que modificaron los requisitos de entrada, las calificaciones profesionales exigidas, los criterios de promoción y los sistemas de evaluación del personal y de remuneraciones. Esto, además de la introducción de las tecnologías informáticas en el sector, generó una demanda de fuerza de trabajo más cualificada, debilitando el papel de la antigüedad como mecanismo de promoción. Según Amalia Mauro (2005), en un estudio comparativo acerca de la situación laboral de las mujeres que trabajan en el sector financiero nacional –que cotejó información estadística de los años 1990 y 2000–, si bien estas transformaciones impidieron el desarrollo de la carrera funcional tradicional de hombres y mujeres, al mismo tiempo abrió enormes posibilidades para el ingreso de mujeres jóvenes con altas calificaciones, feminizando el sector financiero, tal como lo confirman las cifras exhibidas anteriormente.

Además, avanzando hacia un análisis de las condiciones laborales de las mujeres que trabajan en el sector financiero y siguiendo el estudio de Verónica Riquelme referenciado anteriormente, se puede afirmar que en este sector existen condiciones de trabajo relativamente mejores en comparación con otras ramas de la economía y, en este sentido, se reconocen relativos avances de género en un sector exitoso y moderno. Sin embargo, constituye un desafío que las condiciones de desigualdad de sus trabajadoras sean superadas, las cuales –como se indicó anteriormente– se relacionan principalmente con la segmentación vertical y la brecha salarial.

Considerando lo que se ha dicho hasta aquí, se torna significativo analizar las trayectorias laborales de las mujeres en los distintos grupos ocupacionales en el sector financiero, específicamente, debido a su peso en materia de empleabilidad, en el subsector bancario. Esta tarea se llevará a cabo considerando una serie de objetivos específicos que aluden tanto a la caracterización del sector de Intermediación financiera y la banca, como a un examen de las políticas que han implementado las principales empresas del sector para favorecer la incorporación de mujeres en la banca, ambas cuestiones indispensables para generar un contexto de análisis. Así también se deberán determinar cuáles son los factores técnicos y humanos que contribuyen a un desempeño exitoso en cada uno de estos grupos, para, a partir de esto, establecer las áreas de competencias laborales en donde es necesario focalizar las actividades de capacitación de las mujeres en el sector. Así mismo, se identificarán elementos que aporten al desarrollo de las políticas de equidad de género para la banca nacional, con el fin de contribuir a la discusión nacional en torno a las políticas de género, a partir de las experiencias positivas de incorporación y desarrollo laboral de las mujeres en el sector bancario.



Objetivos del Estudio

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General.

Analizar las trayectorias laborales de las mujeres en los distintos grupos ocupacionales en el sector bancario.

Objetivos Específicos.

- Caracterizar al sector de servicios financieros considerando cuestiones económicas y laborales.
- Definir la situación laboral de las mujeres en el subsector bancario.
- Examinar las políticas que han implementado las principales empresas del sector para favorecer la incorporación de mujeres en la banca.
- Determinar los factores técnicos y humanos que contribuyen a un desempeño exitoso de las mujeres en cada grupo ocupacional del sector.
- Establecer las áreas de competencias laborales en donde es necesario focalizar las actividades de capacitación de las mujeres en el sector bancario.
- Identificar elementos que aporten al desarrollo de las políticas de equidad de género para la banca nacional.
- Contribuir a la discusión nacional en torno a las políticas de género a partir de las experiencias positivas de incorporación y desarrollo laboral de mujeres en el sector bancario.



Consideraciones Metodológicas

III. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

1. Tipo de estudio.

El estudio tuvo un carácter descriptivo (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010 [1991]: 79-80; Krause, 1995), realizando una reconstrucción y análisis de las trayectorias o itinerarios laborales de mujeres de distintos niveles ocupacionales que se desempeñan en instituciones bancarias en la ciudad de Santiago. Para de ese modo, aportar al conocimiento de la inserción laboral de mujeres en el sector, fenómeno que ha cobrado relevancia y que ha sido abordado por anteriores estudios (Mauro, 2004; Riquelme, 2013).

La inmersión al campo se realizó a partir de un proceso gradual de acumulación de información que permitió especificar las propiedades, características y los rasgos más importantes de trayectorias laborales de las mujeres en los distintos grupos ocupacionales en el sector financiero.

La estrategia metodológica que se empleó fue cualitativa (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010 [1991]: 364) puesto que para la problemática estudiada –a saber: las trayectorias laborales–, fue fundamental comprender y profundizar en los significados que estas historias laborales tenían para las propias mujeres consultadas. Es decir, se trató de reconstruir y analizar las visiones, opiniones, sentidos y significados que las mujeres trabajadoras del sector bancario en distintos niveles ocupacionales le otorgaban a sus experiencias, prácticas y acciones.

2. La muestra.

La clasificación de las actividades productivas en Chile varía según la entidad. El Servicio de Impuestos Internos (SII) identifica dieciocho tipos de actividades económicas, donde la actividad económica denominada de “Intermediación Financiera”, entre las que incluye: actividades auxiliares de financiación de planes de seguros y de pensiones, como son las corredoras de seguros; actividades auxiliares de intermediación financiera (excepto planes de seguros) como correedores de bolsa, administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio; actividades de financiación de planes de seguros y de pensiones (excepto afiliación obligatoria) como administradoras de fondos de pensiones (AFP) e ISAPRES; otros tipos de intermediación financiera, como *leasing, factoring* y administradoras de fondos; y actividades de intermediación monetaria, como son las financieras, el banco central y los bancos en general.

También, el Clasificador Chileno de Actividades Económicas (CIIU4.CL 2012) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) denomina al sector como “Actividades Financieras y de Seguros” y en él se incluyen las actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros, los seguros, reaseguros y fondos de pensiones (excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria) y las actividades de servicios financieros (excepto las de seguros y fondos de pensiones). Esta misma clasificación, utiliza el INE para las denominaciones del sector en las distintas encuestas sociodemográficas, tal definición es denominada CAENES. En la presente investigación se decidió utilizar esta última

clasificación para realizar la consulta de información en las distintas bases de datos disponibilizadas por el INE, ya que este organismo público dependiente del Ministerio de Economía, es la principal entidad de producción de información estadística del país y, como tal, es una fuente fundamental de datos para cualquier caracterización que se quiera emprender tanto de la estructura productiva chilena como de su composición en materia laboral, tanto de manera general como particular de algún sector productivo.

Por otro lado, está la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), institución pública y autónoma, encargada de supervisar a las empresas bancarias y a otras entidades financieras en resguardo de los depositantes o acreedores y del interés público con el objetivo de velar por el buen funcionamiento del sistema financiero. Esta institución, en diciembre del año 2016, indica que son las entidades bancarias las que destacan por el número y monto de activo al interior del sector:

Tabla 1: Activos de las Entidades Bancarias, 2016

Entidades	Número	Activos (US\$ Millones)
Bancos (1)	23	317.233
Filiales de bancos supervisadas por la SBIF	17	1.185
Filiales de bancos que tienen supervisión conjunta con la SVS	38	5.477
Filiales extranjeras de bancos locales	5	19.086
Sociedades de apoyo al giro de bancos y CACs	22	3.029
Sucursales de bancos locales en el exterior	3	9.956
Oficinas de representación de bancos extranjeros en Chile	22	(5)
Cooperativas de ahorro y crédito (CACs)	7	2,609
Emisores no bancarios y operadores de tarjetas de crédito (2)	17	3,971
Operadores de tarjetas de pago con provisión de fondos	2	48
Operadores de tarjetas de débito	1	3
Sociedades evaluadoras de riesgo (3)	5	(6)
Auditores externos	13	(5) y (6)
Instituciones de garantía recíproca (IGR)	15	(6)
Sociedades evaluadoras de IGR	3	(6)
Almacenes generales de depósito (AGD)	4	(6)
Firmas evaluadoras de AGD (4)	2	(6)

Fuente: SBIF

(1) Los activos de los bancos se presentan consolidados. En consecuencia, se encuentran incluidos los activos de las sociedades filiales, de las sucursales de bancos locales en el exterior y de una porción equivalente a un 65% de los activos de las sociedades de apoyo al giro. (2) No considera los activos de Transbank S.A. y Nexus S.A. que ascienden a US\$ 938 millones, porque ambas entidades también tienen la condición de Sociedades de Apoyo al Giro de bancos. Además, dos entidades también son operadores de tarjetas de pago con provisión de fondos. (3) Tres entidades también tienen la condición de sociedades evaluadoras de IGR. (4) Una entidad también es auditora externa. (5) La normativa de esta Superintendencia no exige el envío de información financiera a estas entidades. (6) Esta Superintendencia no supervisa a estas entidades. En efecto, sus facultades están asociadas a verificar el cumplimiento de requisitos legales que la habilitan para ejercer el giro, obtener su registro y calificación. (7) El total de activos no corresponde a la suma de cada tipo de institución, sino que considera lo señalado en la nota (1) y (2).

El peso de los Bancos al interior del sector financiero es bastante relevante. Como se indicó anteriormente, a comienzos del año 2017 las ganancias de la industria bancaria chilena se dispararon 43,76% en comparación al mismo mes del año 2016, llegando a US\$228,5 millones (\$147.465 millones). En términos individuales, los bancos con mayores utilidades fueron Banco Santander Chile, con \$37.035 millones; le siguió Banco de Chile, con \$35.613 millones; Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con \$23.172 millones; Banco Estado, con \$15.833 millones; y BBVA Chile, con \$10.148 millones. Estas mismas instituciones, como se puede ver más abajo, se encuentran entre las entidades bancarias con mayor patrimonio instaladas en el país:

Tabla 2: Patrimonio de las entidades bancarias, en MM\$

Entidades	Capital	Casa Matriz	Patrimonio en MMS
Bice	Nacional	Santiago	455.793
BTG Pactual	Mixto	Santiago	73.226
Banco Consorcio	Nacional	Santiago	386.139
Banco de Chile	Nacional	Santiago	2.887.411
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	Nacional	Santiago	2.518.677
Banco de la Nación Argentina	Extranjero	Buenos Aires	20.964
Banco do Brasil	Extranjero	Brasilia	24.012
Banco Falabella	Nacional	Santiago	215.001
Banco Internacional	Nacional	Santiago	96.891
Banco Itaú	Mixto	Santiago	3.178.565
Banco Penta	Nacional	Santiago	199.308
Banco Ripley	Nacional	Santiago	209.648
Banco Santander	Extranjero	Santiago	2.898.047
Banco Security	Nacional	Santiago	401.687
Banco Estado	Nacional	Santiago	1.577.814
BBVA	Extranjero	Santiago	829.494
HSBC Bank (Chile)	Extranjero	Santiago	87.899
JPMorgan Chase Bank	Extranjero	Santiago	220.953
Rabobank Chile	Extranjero	Santiago	108.847
Scotiabank Chile	Extranjero	Santiago	912.044
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	Extranjero	Santiago	57.313

Fuente: Creasy a partir de la “Guía de instituciones financieras 2016” de la Asociación de Bancos. Se destacaron los bancos con mayor patrimonio.

Si bien, como se vio en el planteamiento del problema de investigación, la presencia femenina en esta industria es elevada –representando el 52,4% de los trabajadores del sector a mediados del año 2016–, la participación de mujeres tanto en puestos de directorio como en las gerencias de los bancos antes indicados, salvo destacables excepciones, es baja:

Tabla 3: Participación de mujeres en directorios y gerencias bancarias

Bancos	Directorio (Incluye Presidente y Vicepresidente)				Administración		
	Hombre	Mujer	Cargos Ocupados por Mujeres		Hombre	Mujer	Cargos Ocupados por Mujeres
Bice	8	1	Directora		11	1	Gerente de Personas y Desarrollo Humano
BTG Pactual	7	0	Ninguno		11	2	Gerente de Recursos Humanos Oficial de Cumplimiento
Banco Consorcio	8	1	Directora		10	3	Gerente Finanzas Contralor Subgerente de Marketing y Clientes
Banco de Chile	12	1	Vicepresidente		18	1	Gerente Asuntos Corp. y Desarrollo Sostenible
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	8	1	Directora		11	1	Gerente Contraloría
Banco de la Nación Argentina	N/A	N/A	N/A		6	0	Ninguno
Banco do Brasil	N/A	N/A	N/A		5	0	Ninguno
Banco Falabella	6	1	Directora		6	7	Gerente de Canales del Área Comercial Fiscal Gerente Recursos Humanos Gerente de Riesgo Subgerente de Riesgo Financiero Gerente de Marketing Jefe de Comunicaciones y RSE
Banco Internacional	9	0	Ninguno		7	4	Fiscal Interino Gerente División Recursos Humanos Gerente Contralor Gerente División Recursos Humanos RSE
Banco Itaú	13	0	Ninguno		9	1	Gerencia Corporativa Recursos Humanos
Banco Penta	8	0	Ninguno		5	1	Subgerente de Contabilidad y Apoyo de Área RRHH
Banco Ripley	9	0	Ninguno		10	1	Fiscal
Banco Santander	10	3	Directora Directora Suplente		13	1	Gerente División Personas y Comunicación
Banco Security	8	0	Ninguno		11	0	Ninguno
Banco Estado	6	2	Director Director Laboral		10	3	Gerente General Ejecutiva Gerente General de Administración Gerente División Personas
BBVA	11	0	Ninguno		12	1	Gerente División Banca Personas y Masiva
HSBC Bank (Chile)	5	0	Ninguno		13	2	Gerente General Marketing Comunicaciones y RSE
JPMorgan Chase Bank	N/A	N/A	N/A		7	2	Gerente Back Office y Gerente de Recursos Humanos
Rabobank Chile	N/A	N/A	N/A		7	8	Gerente Grandes Clientes Banca Rural & Retail Gerente Comercial Región Metropolitana y Zona Norte Gerente de Recursos Humanos Gerente de Auditoría Gerente de Cumplimiento Gerente de Riesgo Operacional International Desk Asesora de Marketing Comunicaciones y RSE
Scotiabank Chile	7	0	Ninguno		9	2	Vicepresidente de Finanzas Vicepresidente de Recursos Humanos & Asuntos Corporativos
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	N/A	N/A	N/A		12	1	Recursos Humanos

Fuente: Creasy a partir de la “Guía de instituciones financieras 2016” de la Asociación de Bancos. Se destacaron los bancos con mayor patrimonio y con mayor participación femenina, tanto en cargos directivos como en gerencias.

A partir de lo anterior, podemos determinar dos criterios iniciales de definición para la selección de los bancos que compondrán la muestra de la investigación: patrimonio y participación de mujeres en cargos directivos y gerencias de las entidades bancarias instaladas en Chile. Esto último, ya que esta tendencia, suponemos, podría indicar cierta política de contratación. Así, a partir del análisis de documentación publicada por los bancos, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y el Organismo Técnico Intermedio de Capacitación de la banca (Banotic), se puede apreciar el siguiente cuadro que muestra la dotación y distribución de empleados mujeres y hombres:

Tabla 4: Dotación y distribución de empleados mujeres y hombres

Bancos	Dotación Total	Mujeres	%Mujeres	Hombres	%Hombres
Banco de Chile (*)	15.202	7.996	52,6%	7.206	47,4%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	10.471	5.795	55,3%	4.676	44,7%
Banco Itaú	5.904	3.011	51%	2.893	49%
Banco Santander	11.354	6.244	55%	5.110	45%
Banco Estado	10.019	4.809	48%	5.210	52%
BBVA (*)	3.601	1.894	52,6%	1.707	47,4%
Scotiabank Chile	3.735	2.004	53,7%	1.731	46,3%

Fuente: Creasys a partir de las memorias anuales de los bancos, información disponible en la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras y BANOTIC.

* En estos bancos sólo se accedió al número total de empleados. La proporción de hombres y mujeres se realizó a partir del porcentaje promedio de los bancos seleccionados en esta tabla.

Los tres bancos con mayor dotación y una importante participación de mujeres son el Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones (BCI) y Banco Santander.

Para el caso del BCI, cuya información fue extraída de manera íntegra de su memoria anual del año 2016, desde el año 2014 cuenta con la iniciativa denominada RED Mujeres BCI que tiene como objetivo impulsar acciones al interior de la compañía que fomenten y potencien la diversidad al interior de la organización como fuente de acceso a talento innovador:

““Esta iniciativa tiene la misión de impulsar el liderazgo, la participación, la visibilidad y el networking interno entre las gerentes mujeres del Banco, así como asegurar la atracción, retención y desarrollo del talento femenino, para lo cual se promueven actividades en los siguientes ámbitos: Cultura Empresarial, Comunicación, Capacitación y Visibilidad”.

En sus dos años de funcionamiento, según el propio banco, esta iniciativa se ha consolidado a nivel interno como un referente para la creación y fortalecimiento de redes, el intercambio de experiencias y buenas prácticas, la identificación de oportunidades y la generación de planes orientados a reforzar la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en BCI.

Además de lo anterior, como una política integral con su personal, este banco destaca el establecimiento de un salario mínimo BCI de \$600.000 (2016), 2.6 veces el mínimo legal, y un 99,5% de paridad de ingresos entre hombres y mujeres para un mismo cargo. También subraya su “Estrategia de Experiencia Colaborador”, que comprende un conjunto de programas orientados a satisfacer la diversidad de intereses y necesidades de las personas, y está concebido para apoyar y facilitar los objetivos estratégicos y las transformaciones que busca implementar el banco. Específicamente en el programa Trabajo a la Medida (TAM):

“Durante 2016 la cantidad de participantes [...] se elevó de 240 a 400 colaboradores. Se realizó una campaña de difusión masiva y un plan de sensibilización personalizado con los líderes del Banco. Este último estuvo orientado a vencer eventuales resistencias a esta modalidad de trabajo, mostrando las ventajas de productividad derivadas de su uso, y abordando el desafío que representa para el Banco la atracción y retención del talento joven que otorga gran relevancia a la flexibilidad”.

Las modalidades que establece este programa permiten:

- Flexibilizar la jornada laboral al modificar el horario de entrada y salida de los trabajadores.
- Establecer una jornada parcial que consiste en trabajar hasta las 14 o 15 horas.
- Realizar una parte de la jornada laboral en el domicilio del trabajador, trasladando incluso la estación de trabajo al domicilio de este último.
- Otorgar tres meses sin goce de sueldo para los trabajadores del banco.

En el caso del Banco Santander, cuya información, al igual que el BCI, fue extraída de manera íntegra de su memoria anual del año 2016, el banco establece un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y entre ellos está el objetivo de promoción de la igualdad de género para garantizar la no discriminación. Además, implementa un indicador GRI (Global Reporting Initiative) utilizado para medir la Responsabilidad Social Empresarial, que es usado, en este caso, para describir la diversidad e igualdad de oportunidades, específicamente en lo relacionado al salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, fundamentado por una política de compensación del banco anclada en la equidad interna y la competitividad de sus empleados, independiente del género. Lamentablemente, si bien se explicitan estas políticas, no se muestran datos que permitan medir su impacto real en la organización.

Luego de estos tres bancos, destacan, por la cantidad de empleados: el Banco Estado con 10.019 trabajadores y una participación femenina del 48%, y el Banco Itaú con 5.904 empleados y un 51% de participación de mujeres en su planilla de trabajadores. Si bien, por la cuantía de empleados podrían ser considerados en la definición de la muestra, el porcentaje de participación femenina –específicamente en el primer caso– relativiza esta decisión. Además, en ambos casos, se trata de situaciones particulares que podrían desvirtuar los resultados del estudio. Para el caso del Banco Estado, se trata de una institución vinculada al sector público, la única dentro de un universo de 26 instituciones financieras. Todas las demás instituciones que conforman el sector son de capitales privados. Por otro lado, en el caso del Banco Itaú, a inicios del año 2016 comenzó un proceso de fusión con Corpbanca que prometía convertir a la entidad en

el cuarto mayor banco privado del país (La Tercera, 2016), por lo que, en la actualidad, se encuentran en pleno proceso de migración y unificación de sucursales y oficinas, en busca de cierta normalización de las operaciones, cuestión que determinó lo inoportuno de su incorporación a la muestra del estudio.

Por lo tanto, un cuarto banco que puede formar parte de la muestra de entidades financieras, es el Scotiabank Chile, cuya cantidad de empleados al finalizar el año 2016 fue de 3.735 y la participación femenina llegó al 53,7%. Este banco tiene una política de inclusión con tres áreas prioritarias: Género, Multiculturalidad y Discapacidad. En relación al primero de estos puntos, este banco ha incentivado la participación femenina en los puestos de gerencia (nivel Director) y cuenta con una política de disminución de brecha salarial, existiendo una diferencia de un 2% entre hombres y mujeres. Además, desde el año 2012, la compañía fue reconocida como la quinta mejor empresa para padres y madres que trabajan, gracias a la implementación de políticas de conciliación vida-familia-trabajo. Dentro de las iniciativas de la compañía en este ámbito están: el apoyo en el cuidado de los hijos tanto para hombres como para mujeres y la flexibilidad para lograr un equilibrio familiar y laboral.

En relación a las instituciones bancarias que participaron en el estudio, ellas fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios:

Las instituciones bancarias consideradas en este estudio fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios:

- Origen del capital de los Bancos: capitales nacionales y capitales transnacionales. Este criterio obedece a lo señalado por anteriores estudios sobre el sector financiero, que aseguran que el origen del capital puede definir culturas organizacionales diferentes y tener políticas establecidas por la casa matriz; todo lo cual puede traducirse en distintas prácticas de incorporación de mujeres, por ejemplo, en cargos directivos (Riquelme, 2013). La evidencia muestra además que en los directorios de sucursales de bancos extranjeros el porcentaje de mujeres es mayor a aquellos de bancos nacionales.
- Patrimonio: bancos con los mayores patrimonios.
- Alta dotación de empleados: considerando solo al personal contratado directamente por el banco.
- Porcentaje de mujeres: entidades bancarias que concentren los mayores porcentajes de mujeres en el total de su dotación de empleados (considerando solo al personal contratado directamente por el banco).
- Porcentaje de mujeres en Directorio y en cargos directivos.

Cabe señalar, además, que, como se vio en la descripción de los bancos seleccionados, tres de ellos han implementado medidas de promoción a la equidad de género.

En resumen, con los antecedentes aquí expuestos, los bancos que constituyen la muestra para este estudio se determinaron a partir de los criterios antes enunciados. Con el objetivo de resguardar su anonimato, en adelante serán tratados como Banco 1, Banco 2, Banco 3 y Banco 4; sin que esta denominación tenga un carácter secuencial respecto del análisis antes desarrollado.

Luego, con el objetivo de lograr un mayor grado de representatividad al interior de cada una de estas entidades bancarias y considerando los antecedentes que entrega el estudio realizado por Verónica Riquelme (2013) para la Dirección del Trabajo, en cuanto a la distribución de las mujeres en los diferentes grupos ocupacionales del sector, además de los requerimientos establecidos para la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas necesarias para producir información relevante para la investigación, se estableció la siguiente muestra de personas:

Tabla 5: Determinación de la muestra

Participantes	Banco 1	Banco 2	Banco 3	Banco 4	Total	
Trabajadoras	Profesionales / Técnicos Vendedoras	3 2	3 2	3 2	3 2	12 8
Gerentes de RR.HH / Encargados de Capacitación	1	1	1	1	4	
Dirigentes Sindicales	1	1	1	1	4	
Representantes del Sector (Asociación de Bancos y SBIF)		2			2	
Informantes calificados / Investigadores		3			3	
			Total de entrevistas		33	

Fuente: Determinación del equipo de investigación de Creasys.

Respecto de las trabajadoras, los criterios para la selección fueron los siguientes:

- Grupos ocupacionales: se entrevistaron a mujeres que se desempeñan en diferentes grupos ocupacionales en cada una de los bancos seleccionados, quienes tenían marcadas diferencias en cuanto a condiciones de trabajo, especialmente por lo que respecta a formación y sistema de remuneración (fija versus variable). Se asumió que estas diferencias incidirían en la experiencia laboral. Se incluyó entonces a mujeres profesionales que ocupaban distintos cargos (algunos con personas bajo su supervisión), y mujeres que trabajaban como fuerza de venta. El marcado proceso de modernización de la banca se ha traducido en una creciente profesionalización y fuerte incorporación de mujeres. Coherente con ello, uno de los grupos ocupacionales que más ha crecido ha sido precisamente el de profesionales y técnicos, grupo muy heterogéneo que ha incorporado a muchas mujeres y en el cual se aprecia mayor paridad en la cantidad de trabajadores de ambos sexos. Por otro lado, la fuerza de venta es un grupo que se caracteriza por tener condiciones de trabajo muy diferentes a las de aquellas personas que se desempeñan como profesionales, además de ser un sector predominantemente femenino.
- Relación contractual con la institución: se entrevistó solo a personas contratadas directamente por la institución, excluyendo de este modo a subcontratadas.
- Antigüedad de las trabajadoras: se privilegió entrevistar a aquellas mujeres que tenían mayor antigüedad en el grupo ocupacional al que pertenecían.

- Participación en Capacitación: mujeres que hubieran participado en al menos una capacitación ofrecida por el banco.

Se entrevistó también a Gerentes de Recursos Humanos o Encargados de Capacitación, con el propósito de conocer sus opiniones y recomendaciones respecto de las políticas de capacitación implementadas en cada institución. Así también se entrevistó a dirigentes sindicales, quienes además de ser dirigentes de alguna de las instituciones seleccionadas, en general, eran parte de federaciones o confederaciones del sector. Por último, las entrevistas a representantes del gremio tuvieron el propósito de conocer la percepción sobre la evolución del sector en los últimos años, con un claro énfasis en el aumento de la presencia de mujeres.

Además, en un comienzo de este estudio, se realizaron dos entrevistas a informantes calificados de organismos públicos:

- Verónica Riquelme, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Claudia Echeverría, Profesional de la División de Estudios y Capacitación en Género, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

Finalmente, a partir del surgimiento de la temática del *management* en las entrevistas realizadas, tuvimos la necesidad de recurrir a Alejandro Castillo, sociólogo de la Universidad de Chile, quién, en su calidad de experto, además de realizar una exposición general del tema, nos entregó bibliografía para ser consultada con el objetivo de complementar los análisis de las entrevistas que se ejecutaron.

3. Las entrevistas.

3.1. Pautas.

En relación a las pautas del instrumento de medición definido como una de las técnicas a utilizar para producir información que posteriormente será analizada en virtud de los objetivos de la investigación, las entrevistas semi-estructuradas contuvieron temáticas consideradas necesarias de indagar para la problemática abordada en este estudio. A continuación se describirán brevemente las dimensiones consultadas en cada grupo de entrevistadas/os:

- **Trabajadoras: Profesionales y Fuerza de Venta.**

Las entrevistas incluyeron preguntas cerradas, tendientes a recoger datos biográficos y reconstruir sus trayectorias laborales, y preguntas abiertas respecto de las significaciones que otorgaban a sus historias laborales. Más específicamente, las dimensiones abordadas fueron las siguientes:

- Datos biográficos de la entrevistada: edad, situación familiar, formación, capacitaciones, participación en organizaciones laborales, etc.
- Historia laboral: registro de los empleos desempeñados desde el ingreso al mercado laboral hasta el momento actual, consignando año, edad de la entrevistada, empresa, categoría ocupacional, tiempo de permanencia, motivo de cambio de puesto o retiro de empleo, hitos importantes en la vida no laboral.

- Valoración de la trayectoria y del entorno laboral: en esta sección, las preguntas iban dirigidas a indagar en:
 - Aspectos de la trayectoria laboral: factores que habían facilitado o factores que habían dificultado el desarrollo de sus trayectorias.
 - Factores organizacionales: percepción respecto de aquello que el banco espera y valora de sus trabajadores, si hay diferencias entre hombres y mujeres al respecto, posibilidades de ascenso y promoción, así como proyecciones en la institución.
 - Capacitación: conocimiento de las posibilidades de capacitación que ofrece el banco, participación y evaluación de las capacitaciones recibidas y recomendaciones.
 - Una sección de balance y cierre: dirigido a conocer la evaluación que hace la entrevistada sobre su trayectoria (niveles de satisfacción) y la relación de esta trayectoria con la vida no laboral.
 - Recomendaciones sobre acciones de promoción de la equidad de género en la institución.

- **Dirigentes Sindicales.**

Las entrevistas se orientaron a consultar a los dirigentes respecto de:

- Caracterización del sector bancario en los últimos años.
- Percepción sobre la cultura organizacional y la visión del trabajo de las mujeres.
- Sindicalismo y participación de mujeres.
- Trayectorias laborales de las mujeres: situación de las mujeres en el sector, factores que han incidido positiva o negativamente en la inserción de mujeres al sector y evaluación de oportunidades de desarrollo para mujeres.
- Capacitación: características y evaluación de la política de capacitación y sus implicancias en las trayectorias de las mujeres.
- Recomendaciones para promover condiciones de equidad de género en el sector bancario.

- **Gerentes de Recursos Humanos y/o Encargados de Capacitación.**

Las entrevistas a este tipo de colaboradores indagaron respecto de:

- La percepción de la cultura institucional sobre el trabajo de las mujeres en el sector financiero: características, aportes y dificultades que se asocian a su presencia en el sector.
- La situación de las mujeres en la institución: cantidad, distribución y presencia o no de medidas para fomentar la equidad de género.

- Capacitación: estrategia de la institución, características y formas de gestionar las capacitaciones (detección de necesidades, planes anuales, etc.), opinión sobre pertinencia de orientaciones de organismos públicos para la capacitación en el sector bancario.

- **Representantes del sector.**

Las entrevistas a los representantes del sector se orientaron a conocer:

- Evolución del sector bancario en Chile en los últimos años.
- Apreciación sobre la alta presencia de mujeres en el sector y sus implicancias en la cultura organizacional de los bancos (cambios, aspectos positivos, aspectos negativos, oportunidades de ascensos y promociones para las mujeres en el sector).
- Capacitación: opinión sobre el desarrollo al respecto en el sector.

3.2. El procedimiento.

BANOTIC proveyó de los contactos iniciales con cada una de las instituciones bancarias seleccionadas, a partir de los cuales el equipo a cargo del estudio contactó a los demás casos hasta completar la muestra. Las entrevistas tuvieron una duración aproximadamente de una hora y media, y se realizaron en un lugar acordado con el/la participante, quien debía firmar un consentimiento escrito que autorizaba su grabación y aseguraba su anonimato. Todas las entrevistas fueron transcritas íntegramente para su análisis.

3.3. El análisis de la información.

El análisis de las entrevistas se hizo siguiendo los procedimientos del análisis de contenido de tipo cualitativo. Este método se propone efectuar inferencias válidas de un texto con el fin de descubrir su significación, “de hacer aparecer de manera adecuada su sentido” (Mayer y Quelle, 1991: 473 citado en Gómez, 2000: 3), por medio de una serie de procedimientos. En primer lugar, se selecciona la información en las entrevistas que está conectada con el objeto de estudio (unidades de registro). Una vez distinguidas las unidades de registro en todo el texto, se procede a la categorización, que refiere a la identificación, por medio de lecturas sucesivas, de fenómenos más abstractos o de mayor orden que dan sentido a las distintas unidades de registro y que permite comprender de mejor modo el contenido del texto y sus significados.

4. Fuentes documentales.

Junto con las entrevistas individuales, se revisaron distintas fuentes documentales con información de carácter económico y/o estadística, derivadas de encuestas y compilaciones, así como una serie de documentos publicados por las instituciones bancarias. Esta revisión fue necesaria para generar un contexto de comprensión y caracterización del sector de Intermediación Financiera y –de manera particular– del subsector bancario.

5. Criterios de calidad de la investigación.

La calidad de la investigación cualitativa comprende aspectos que tienen relación tanto con el rigor científico, metodológico, así como de sensibilidad ética. De acuerdo con ello, para resguardar la calidad, el estudio observó criterios de rigor y criterios éticos propios de este tipo de investigaciones (Gundermann, 2001) (Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas & Rebolledo-Malpica, 2012) (Sánchez, 2001).

En cuanto a los criterios de rigor se observó el criterio de *validez*, que se refiere a la correcta interpretación de los resultados o fidelidad con la que se presentó el fenómeno analizado; el criterio de *credibilidad* o *autenticidad*, que apunta a la capacidad de la investigación de dar cuenta del fenómeno estudiado del modo como era percibido por las personas; el criterio de *confirmabilidad*, que garantiza la presentación veraz de las descripciones y percepciones manifestadas por los participantes; el criterio de *relevancia*, en tanto el estudio contribuye al conocimiento del sector bancario aportando con información actualizada sobre las trayectorias de mujeres en distintos niveles ocupacionales del sector; y el criterio de *adecuación* o *concordancia teórica-epistemológica*, en tanto el marco conceptual y estrategia metodológica fueron pertinentes al problema de investigación.

Para el cumplimiento de estos cinco criterios, se adoptaron algunos de los siguientes procedimientos: la participación de todos los investigadores y asistentes que formaron parte del equipo de investigación, en las definiciones y modificaciones muestrales, en la elaboración y puesta a prueba de los instrumentos de producción de información, en la elaboración y discusión del marco conceptual, y en el proceso de análisis de las entrevistas. Otros procedimientos que permitieron específicamente resguardar la confirmabilidad fueron la elaboración de instrumentos de recolección de información ajustados a los objetivos del estudio, la realización de transcripciones textuales de las entrevistas y análisis de las entrevistas a la luz de literatura sobre el tema. La triangulación de fuentes de información permitió resguardar la validez del estudio. Por último, la reflexividad del equipo de investigación, es decir, la revisión y evaluación periódica de la práctica de investigación, la disposición a la autocritica y auto-observación para identificar mejores formas de abordar el trabajo de campo y hacer los ajustes correspondientes, y de ese modo lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

En cuanto a los criterios éticos, antes de iniciar cada una de las entrevistas, se solicitó que la persona leyera y posteriormente firmara una Carta de Consentimiento, en la cual se explicaba el propósito del estudio y el equipo a cargo, el carácter confidencial de toda la información entregada y el resguardo del anonimato de cada participante. Se les solicitaba, además, autorización para grabar en audio la entrevista completa, la cual sería transcrita en su totalidad para el posterior análisis.



Antecedentes Conceptuales

IV. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

El estudio se propuso analizar las trayectorias laborales de mujeres que se desempeñan en distintos niveles ocupacionales, en el sector bancario. Para la definición de este objetivo, las preguntas que orientaron la producción y análisis de la información, es preciso definir algunos conceptos centrales del estudio.

Así, en primer lugar, se discutirá a continuación el concepto de trayectoria laboral y la relevancia que ha tenido en los estudios del trabajo, para posteriormente problematizar otros conceptos estrechamente vinculados a éste. A partir de tal revisión, se definirá el modo en que en el marco de este estudio se entienden las trayectorias laborales.

En segundo lugar, en coherencia con la perspectiva de género asumida, se explicará el concepto de imágenes de género y a continuación, de manera más específica, los conceptos de cultura empresarial y procesos de segregación por razones de género en el ámbito laboral.

1. Trayectorias Laborales: El análisis de las historias de trabajo.

Las trayectorias laborales, entendidas en un sentido amplio como la historia o los itinerarios laborales, tienen una larga tradición en la sociología del trabajo. Los usos o sentidos que ha tenido esta categoría también han sido múltiples. La sistematización realizada por Mauro (2004) sobre los usos del concepto realiza las siguientes distinciones: desde la tradición norteamericana, es posible identificar estudios sobre trayectorias laborales desde enfoques psicológicos, que se proponían analizar los procesos de adaptación laboral a lo largo de la vida; desde perspectivas económicas aquellos que estudian el capital humano y su incremento mediante la educación y la experiencia; y desde interpretaciones sociológicas el énfasis está puesto sobre los roles laborales en las organizaciones. Por otra parte, en Europa y particularmente en Francia se desarrollaron estudios sobre trayectorias laborales e historias de vida que a partir de la década de los '70 del siglo pasado desplazaron su atención desde la situación del trabajo hacia el actor. En este sentido, se distinguían factores extra-laborales que incidían en el trabajo, como la experiencia biográfica, la vida familiar y las relaciones sociales entre los sexos; la situación de trabajo y de empleo con interrogantes sobre la incidencia del "estatus de empleo" sobre la identidad social de las personas, o sobre la dependencia de la situación de trabajo con respecto a las perspectivas de carrera; así como también la distinción entre trabajo prescrito y trabajo real, aún en las condiciones de taylorismo extremo.

Desde una perspectiva tradicional, el concepto de trayectoria ha sido asimilado al de "carrera profesional" o "carrera", y lleva implícita la idea de movimientos ordenados que suponen cierta planificación a través de los cuales se mejoran las condiciones de la ocupación (Hodge, 1966, Edgar y Glezer, 1994, citado en Mauro, 2004). Es decir, se trata de una noción que enfatiza que las historias de trabajo individuales muestran una "pauta determinada y fija de sucesión de un empleo a otro", que "revela una pauta de progreso de trabajos de bajo a alto estatus", un "progreso jerárquico y racionalidad de las acciones" (Mauro, 2004:11).

En el contexto de las transformaciones ocurridas desde las últimas décadas del siglo XX en el ámbito del trabajo, donde la flexibilidad se ha convertido en un principio regulador de los procesos de trabajo y de las relaciones laborales, generando una proliferación de experiencias de trabajo diversas, heterogéneas, inestables y muchas veces precarias y desprotegidas, se ha puesto en evidencia las limitaciones que puede tener una noción de las trayectorias laborales como historias de ascensos progresivos en el mercado de trabajo.

En efecto, en escenarios laborales como los actuales, en los que son cada vez menos las personas que trabajan durante toda la vida para una misma empresa, donde las actividades laborales, las instituciones y organizaciones se enfrentan con frecuencia a procesos de reestructuración, donde la competencia individual es altamente valorada y en los cuales se relativiza cada vez más el valor de la estabilidad en el empleo o la carrera interna, pierde sentido el término “carrera” aplicado al trabajo como camino recto y claramente trazado, o canal por donde se encauzan las actividades profesionales de toda una vida. Por el contrario, las trayectorias laborales se vuelven cada vez menos reducibles a trayectos ascendentes a lo largo de canales preestablecidos, y se limitan menos a esquemas más o menos simples de ascenso, estabilidad y retiro (Dubar, 2000) (Dubar, 2001) (Sennett, 2000).

Lo señalado ha llevado a ampliar la comprensión de las trayectorias laborales entendiéndolas como itinerarios o historias que no necesariamente están ligadas a la noción de ascenso o progreso en una determinada organización, o en el mercado laboral en un sentido más amplio. En este sentido, algunos autores han propuesto definiciones del concepto de carrera que dan cuenta de estos cambios. Arthur, Hall y Lawrence (1989, citado en Mauro 2004) definen la carrera como “la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo”. La idea de secuencia de eventos, en este caso de eventos laborales, acerca este modo de comprender las trayectorias laborales al concepto de “curso de vida”, definido por Elder como “trayectorias interconectadas”, entendiendo las trayectorias como “secuencias interconectadas de eventos en distintos dominios de la vida”.

En Chile se han realizado varios estudios utilizando el concepto de “trayectoria laboral”. Desde mediados de la década de los noventa y hasta mediados de los años 2000, el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) llevó a cabo tres estudios sobre trayectorias laborales. El primero de estos estudios tuvo como propósito analizar las trayectorias laborales de mujeres de distintas edades, situación familiar, formación, sector de actividad y período histórico (Guzmán, Mauro y Araujo, 1999). Considerando la relevancia que las mujeres consultadas en este estudio asignaron al papel que podían ocupar sus parejas hombres en el desarrollo de sus trayectorias, un segundo estudio se focalizó en el análisis de las trayectorias laborales de hombres de distintos sectores ocupacionales (Godoy y Mauro, 2001). Posteriormente, se realizó un estudio de trayectorias laborales de hombres y mujeres y su relación con la previsión social (Mauro y Yáñez, 2005).

En estas investigaciones, las autoras han entendido las trayectorias laborales como “itinerarios visibles, cursos u orientaciones que toman las vidas de las personas en el campo del trabajo y que son el resultado de acciones y prácticas desplegadas por las personas en situaciones específicas a través del tiempo” (Guzmán, Mauro y Araujo, 1999: 12). Asumen además que estas acciones y prácticas se desarrollan en un conjunto de interrelaciones en el plano individual, familiar, organizacional y social, que comprende

dimensiones subjetivas y objetivas, en el cual los sujetos sexuados ocupan una posición particular, condicionada por factores estructurales (la organización y división social y sexual del trabajo), prescripciones sociales e imágenes y representaciones de género que circulan y regulan las relaciones sociales. Desde esta perspectiva, se trata de identificar y comprender la conjunción de factores que actúan en la construcción de los itinerarios laborales de las personas (Mauro, 2002).

1.2. Tipificación de las trayectorias.

Algunos de los estudios señalados han sugerido distintas tipificaciones de las trayectorias laborales en base a diferentes criterios o dimensiones. A continuación se realizará una revisión general de tales propuestas:

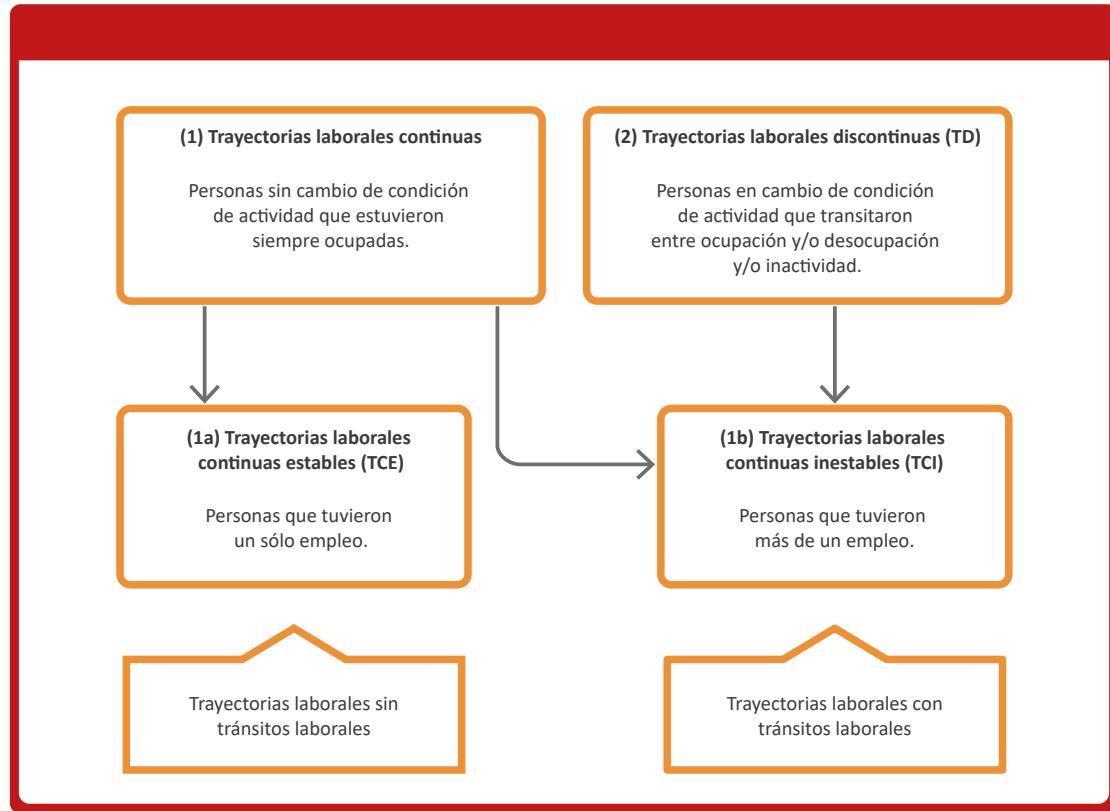
1.2.1. Permanencia en el mercado laboral.

El estudio de Mauro y Yáñez (2005) clasificó las trayectorias de acuerdo a dos criterios relativos a la permanencia en el mercado laboral:

- Continuidad / Discontinuidad: se refiere a los cambios en la condición de actividad de las personas (ocupada / desocupada / inactiva). De acuerdo con ello, las personas pueden no haber experimentado cambios en su condición de actividad, es decir, siempre estuvieron ocupadas -en este caso se habla de “trayectorias continuas”- o bien, pueden haber experimentado cambios pues transitaron entre las diferentes condiciones de actividad -“trayectorias discontinuas”-.
- Estabilidad / Inestabilidad: se refiere a los cambios de empleo. Se pueden identificar “trayectorias estables”, en las que las personas han tenido un único empleo, e “inestables”, cuando las personas han ocupado distintos empleos.

Integrando ambos criterios, se pueden clasificar las trayectorias como lo muestra la siguiente figura:

Imagen 1: Clasificación de Trayectorias Laborales



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Mauro y Yáñez (2005).

De acuerdo con estos mismos criterios, encontramos los siguientes tipos de trayectorias:

Tabla 6: Tipos de Trayectorias identificadas en el estudio

Trayectoria continua e inestable	Trayectorias de oficio único y varios empleos. Las personas desempeñan siempre una única actividad u oficio para distintos empleadores y en forma secuencial. Se trata de trayectorias con oficio único y empleo inestable.
Trayectoria continua y estable	Trayectorias de oficio único y empleo único. Las personas han desempeñado una única actividad u oficio y siempre para el mismo empleador.
Trayectoria discontinua e inestable	Trayectorias interrumpidas. Se aprecian en mujeres caracterizadas por una etapa inicial que dura varios años, seguida por la salida del mercado durante algunos años por razones familiares (casamiento, hijos), para retornar al trabajo en un sector diferente que les da la posibilidad de acomodar sus horarios a sus necesidades familiares

Fuente: Determinación del equipo de investigación de Creasy.

1.2.2. Según actividades u oficios desarrollados.

Araujo y Martuccelli (2012), en un análisis acerca de la situación laboral en Chile, elaboran otra forma de clasificar a las trayectorias laborales más vinculada con las actividades desarrolladas o el oficio y con las condiciones en que estas actividades ocurren. A partir de esto, se pueden definir los siguientes tipos:

Tabla 7: Clasificación de las Trayectorias Laborales

La “neo carrera”
Trayectorias que muestran una fase inicial marcada por la realización de trabajos esporádicos, inestables, informales y en diferentes rubros, seguida de una estabilización y formación en un oficio en torno a un empleo único.
El “recorrido inercial”
Trayectorias en las que se realizan actividades laborales muy heterogéneas, los empleadores van cambiando y el estatus cambia (dependiente/independiente). No se aprecia cierta especialización o desarrollo de un oficio específico sino la continuidad por el hecho de estar siempre trabajando. Lo que prima no es la identificación con un oficio que “se tiene” sino con un trabajo que “se hace”. “La identidad se subordina a la trayectoria y la trayectoria a la acción genérica de trabajar” (Araujo y Martuccelli, 2012: 28).

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Araujo y Martuccelli (2012).

1.3. Analizando las trayectorias laborales de mujeres desde una perspectiva de género.

En base al estudio de Guzmán, Mauro y Araujo (1999), podemos decir que para un análisis de trayectorias es necesario contemplar las siguientes dimensiones:

- **Contexto familiar de la infancia:**
 - Oportunidades de recibir educación (básica, media y superior).
 - Valores y expectativas que transmiten a hijos e hijas respecto de roles sociales, educación, trabajo remunerado.
 - Situación de los padres.
 - Nivel socioeconómico.
 - Nivel educacional y tipo de ocupaciones que desempeñan.
 - Número y posición de hermanos.
- **El inicio de la vida laboral:**
 - Relacionado con atributos personales como la edad (a menor edad más posibilidades de ejercer empleos manuales), escolaridad (mayores niveles de escolaridad se relacionan con empleos más calificados), estado civil y presencia de hijos.
 - Razones de ingreso, como necesidades económicas, realización, independencia, ejercicio profesional.

- Estrategias para conseguir primer empleo, contemplando redes sociales (amistades, pares de estudio) o canales más impersonales (avisos, concursos).
- **Permanencia en el mercado laboral:**
 - Duración de las trayectorias.
 - Trayectorias continuas o ininterrumpidas.
 - Trayectorias discontinuas o interrumpidas.
- **Movilidad ocupacional:** consignando la totalidad de empleos desempeñados por la persona en su historia laboral. En el estudio de Guzmán, Mauro y Araujo (1999), se caracterizó la movilidad de las encuestadas que habían tenido más de un empleo:
 - Sin cambio de posición.
 - Cambio irregular.
 - Subió de categoría.
 - Bajó de categoría.
 - Paso a independiente.
- **Caracterización de las trayectorias o recorridos laborales:** a partir de la fisonomía que adquieren en cada sujeto.
- **Estrategias utilizadas para la inserción y mantención laboral:** acciones realizadas por las personas para insertarse, mantenerse y movilizarse en la institución y/o en el mercado de trabajo.
- **Sentido del trabajo:** valoración y significación de la actividad productiva en tanto tal y/o como facilitadora de otras experiencias de vida.

En el estudio de Guzmán, Mauro y Araujo (1999), las autoras plantearon que la *familia* puede tener una incidencia importante en el desarrollo de trayectorias laborales, en tanto se relaciona con las oportunidades de recibir *educación* (básica, media y superior) y con los *valores y expectativas* que los entornos familiares transmiten a hijos e hijas respecto de roles sociales, a la educación y al trabajo remunerado. Todo ello puede incidir en la preparación y disposición de los niños y niñas para integrarse al mundo del trabajo. Para analizar esta influencia, se considera en primer lugar, la situación de los padres, el nivel socioeconómico, el nivel educacional y el tipo de ocupaciones que desempeñan, en tanto estos indicadores se relacionan con posibilidades que pueden dar a sus hijos/as de acceder a altos niveles de escolaridad y con el valor que otorgan a la educación. En segundo lugar, otra condición familiar se refiere al *número de hermanos*. Además, el estudio muestra que una mayor proporción de mujeres cuyos padres ocupaban cargos no manuales y más aún, cargos directivos o gerenciales, alcanzaban niveles educacionales técnicos o profesionales, en contraste con lo que ocurría con mujeres cuyos padres desempeñaban una actividad manual. Por otro lado, a medida que el número de hermanos superaba los 2, las posibilidades de acceder a mayores niveles educacionales para las mujeres disminuían. Cuando las mujeres encuestadas tenían cinco hermanos o más, sus posibilidades de cursar estudios superiores se reducían drásticamente.

También, en la investigación aquí referenciada se encontró que, entre las mujeres de las cohortes mayores, la principal razón para el *ingreso al mercado de trabajo* fue la necesidad económica, lo que iba disminuyendo en las cohortes más jóvenes, dando paso a las otras razones mencionadas. En tanto en relación a las *estrategias para conseguir empleo*, entre las mujeres de las cohortes más jóvenes, utilizaban con mayor frecuencia canales impersonales en comparación con las mujeres de cohortes mayores.

1.4. El concepto de “trayectoria laboral” en el marco de este estudio.

De acuerdo a lo señalado, considerando tanto las nuevas formas de entender el concepto de trayectorias laborales como los aportes de los estudios realizados, el presente estudio comprenderá dicho concepto como la secuencia de experiencias laborales de una persona a lo largo del tiempo.

De este modo, nuestra investigación buscará reconstruir los itinerarios laborales de los entrevistados desde una dimensión temporal que hará posible visualizar las relaciones entre las decisiones individuales, sus contextos familiares, organizacionales y laborales en un sentido amplio. En el marco de esta reconstrucción, será posible captar la interacción de factores individuales, familiares, de género, organizacionales y económicos, así como la interrelación entre dimensiones subjetivas, relacionadas con las prácticas, percepciones, motivaciones, valoraciones, expectativas; y objetivas, vinculadas a las condiciones estructurales. Todo lo cual da forma y sentido a la inserción laboral de las personas entrevistadas a lo largo de sus vidas. Junto con lo señalado, el análisis de las trayectorias identificará aquellos factores o condiciones que han facilitado la incorporación al trabajo y el desarrollo de las trayectorias de las mujeres a fin de “desvelar mecanismos de género que condicionan la experiencia laboral de mujeres y hombres y afectan sus grados de libertad y autonomía para construir proyectos personales” (Mauro, 2004: 16).

Finalmente, se caracterizarán las trayectorias laborales de las mujeres entrevistadas atendiendo a las siguientes dimensiones:

- *Momentos de las trayectorias*: inicio, desarrollo y consolidación.
- *Permanencia en el mercado laboral*: duración y tipo de trayectorias (continuas o ininterrumpidas, discontinuas o interrumpidas).
- *Movilidad ocupacional*: sin cambio de posición, con cambio irregular, ascenso y/o descenso.
- *Experiencias laborales significativas*: estas experiencias se refieren a hechos que tienen influencia en el desarrollo de las trayectorias de las personas, ya sea en un sentido positivo o negativo. Se relaciona con un término acuñado desde los estudios de cursos de vida: el *turning point*, entendido como evento particular, experiencia o toma de conciencia que se traducen en cambios en la dirección de los patrones de una trayectoria en el largo plazo. No se trata de cualquier evento sino de aquellos que pueden re direccionar los patrones de los itinerarios, en este caso laborales, y que, con frecuencia una reflexión retrospectiva permite identificarlos (Cheryl Teruya, Yih-Ing Hser, 2010).
- *Estrategias utilizadas para la inserción y mantención laboral*: acciones realizadas por las personas para insertarse, mantenerse y movilizarse en la institución y/o en el mercado de trabajo.

- *Elementos facilitadores y/o obstaculizadores del desarrollo de trayectorias laborales:* se trata de distinguir aspectos tanto del contexto nacional, institucional como características personales de las entrevistadas, que les hayan ayudado a desarrollar sus trayectorias o por el contrario, hayan representado dificultades.
- *Opinión sobre las políticas de capacitación:* se recogen las opiniones de las entrevistadas sobre aspectos positivos de la capacitación entregada por las instituciones así como aquellos que habría que modificar.
- *Percepción sobre el trabajo de las mujeres en el sector bancario:* analizar la percepción de las entrevistadas respecto del trabajo de las mujeres en el sector bancario, identificando prácticas discriminatorias que deben enfrentar, así como la presencia o ausencia de políticas de equidad de género al interior de sus instituciones.

2. La Cultura Organizacional.

En un estudio realizado en Chile a inicios de la década de los noventa sobre el sector financiero por Hola y Todaro (1992), se señalaba que la “cultura organizacional” designa un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización que produce un acuerdo sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. La cultura de una empresa se conserva mediante las prácticas existentes dentro de la organización. El proceso de selección, los criterios para evaluar el desempeño, los métodos para otorgar premios, las actividades anexas a la capacitación y el desarrollo de carrera, los procedimientos de promoción; son mecanismos que garantizan que los empleados se inserten en la cultura; premiando a quienes la apoyan y sancionando a quienes se oponen a ella (Hola y Todaro 1992).

Una cultura empresarial puede tener o no un discurso y/o una práctica diferencial según sexo. También puede existir una cultura que determina qué pueden y deben hacer las personas, independientemente de si son hombres o mujeres. Pero esta última suele ser una cultura basada en patrones masculinos de comportamiento, continúan diciendo estas autoras.

3. Recursos Humanos, Competencias y Capacitación.

A continuación se revisará el concepto de competencias laborales y su aplicación en la gestión de recursos humanos y el modelo de capacitación por competencias que se ha implementado en nuestro país. Esto, con la finalidad de ilustrar los puntos de inflexión que han dado origen a nuevas orientaciones en la forma de organizar las empresas y organizaciones; exponer las diferentes perspectivas teóricas con que se ha abordado el concepto de competencias y las implicancias de la implementación, aislada o conjunta, de cada una de ellas.

3.1. Evolución histórica de las teorías de la administración.

Al analizar las teorías de administración en las organizaciones, encontramos que el paso desde un interés puesto en la eficiencia y productividad hacia las personas está representado por el enfoque humanista de la teoría de las Relaciones Humanas que surge en la década de 1930 en Estados Unidos. Con esta teoría, por primera vez el foco de atención de la organización del trabajo se centra en las capacidades, tanto individuales como colectivas, de los trabajadores.

Es con el experimento de Hawthorne cuando por primera vez la búsqueda de la eficiencia devela la incidencia de las personas y del llamado “factor psicológico” en el nivel de productividad de los trabajadores. En contraposición a la estructura formal de la empresa, este experimento muestra la importancia de la *organización informal* de los obreros en relación a su efectividad en el trabajo. En un ambiente laboral con menos supervisión y más colaborativo, los trabajadores constituían un equipo y desarrollaban objetivos comunes que les permitían aumentar el ritmo de producción. Igualmente, se evidenció que los trabajadores establecían estándares productivos para regular el nivel de producción de sus compañeros y aplicaban sanciones sociales a quienes superaban dichos estándares. En este contexto, existían líderes informales que mantenían unido al grupo y vigilaban que se mantuvieran las reglas de conducta (Chiavenato, 2014).

La teoría de las Relaciones Humanas dominó el panorama administrativo hasta la década de 1950. Si bien hubo numerosas críticas a este enfoque, entre ellas la forma en que intentaba reducir el conflicto social al interior de la empresa y la falta de comprobación empírica de la relación que establecía entre satisfacción y productividad; el legado de esta escuela es innegable: a partir de aquí cobran importancia para la administración las personas y sus capacidades, el liderazgo y el trabajo en equipo. Es lo que Pfeffer (1998) denominó “Ecuación Humana”, esto es, que el éxito de las organizaciones depende directamente de las personas y de la forma en que los administradores ejercen el liderazgo.

Desde los años ‘50 en adelante, surge un movimiento relativamente heterogéneo de autores conocido como Escuela Operacional o Escuela del Proceso Administrativo que centrará su desarrollo teórico en resaltar los aspectos prácticos de la administración y la búsqueda de resultados concretos y palpables en la misma. Es el grupo de autores que Chiavenato (2014) ha reunido bajo la denominación de Teoría Neoclásica. Su postulado central afirma que las organizaciones no existen para sí mismas, como sistemas cerrados, sino que para alcanzar objetivos y producir resultados. Esta escuela desplaza la atención desde los medios productivos y la búsqueda de la eficiencia organizacional, hacia los fines, en búsqueda de la eficacia. Postula que, en cuanto a su administración, todas las organizaciones son consideradas esencialmente semejantes, ya que exigen la agrupación de personas que actúen en conjunto y que estén integradas en una empresa común. Son las personas las que hacen, deciden y planean; mientras que la organización es una ficción legal. La centralidad de los ahora llamados “Recursos Humanos”, estaría ya asentada en las bases de las teorías de la administración venideras.

3.2. El concepto de “competencia laboral” y su aplicación en la administración de los Recursos Humanos.

El concepto de competencia surge con fuerza en los años ‘80, como una respuesta para impulsar la formación de mano de obra en algunos países industrializados que arrastraban problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (Mertens, 1996). En contextos en que las transformaciones productivas en las empresas eran cada vez más abarcantes, el enfoque de competencia busca dar una respuesta integral que, desde su mismo diseño, conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Se han identificado tres corrientes en la generación de modelos de competencias: las conductuales, funcionales y constructivistas. A continuación, presentaremos las premisas centrales de cada una de ellas con la finalidad de entender el concepto en sus diferentes manifestaciones y orientar, en base a estas distinciones, nuestro análisis posterior.

3.2.1. Modelos conductuales.

Los modelos conductuales surgen inicialmente como una manera de identificar las características y competencias que están en la base de los desempeños sobresalientes de algunos trabajadores. Lo que se busca es identificar los atributos personales de los trabajadores exitosos. Bajo esta óptica, competencias pueden ser motivos, características de la personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando (Mertens, 1996). Dentro de esta corriente, y debido a la falta de referentes para algunos roles emergentes en las organizaciones, surgen los llamados “Diccionarios de Competencias”, que sirven como modelos de rasgos o cualidades a desarrollar en los trabajadores.

Algunas definiciones del concepto de competencia desarrolladas desde esta perspectiva son las siguientes:

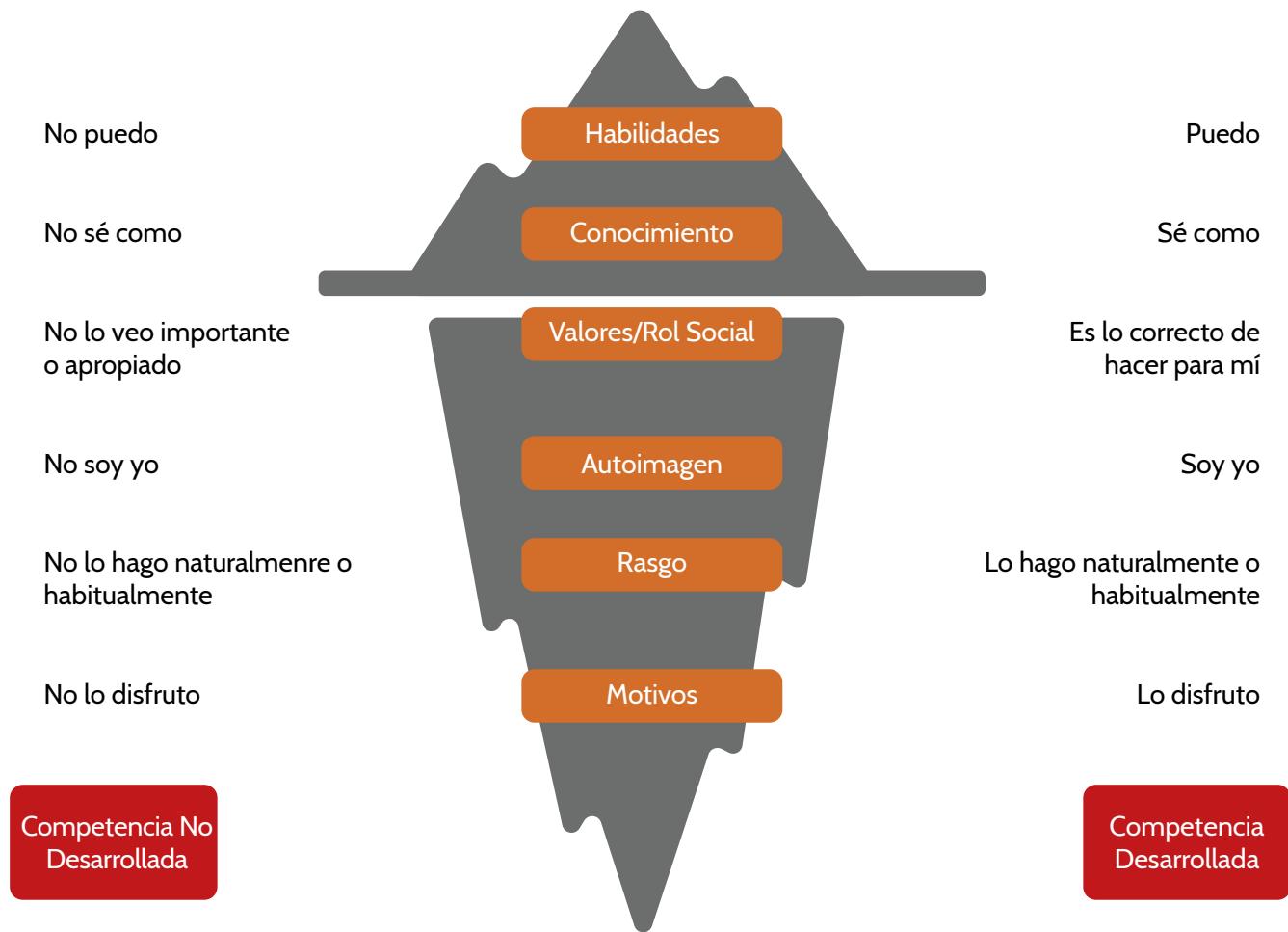
- “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1996: 61)
- “Característica subyacente de una persona que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo” (Boyatzis, 1982: 21; citado en Pucheu, 2012)
- “Una característica subyacente a un individuo, es decir, una parte profunda de su personalidad que permite predecir la conducta en amplias variedades de situaciones” (Spencer et al, 1994; citado en Pucheu, 2012).

En este sentido la competencia es, sobre todo, una *habilidad* que refleja la capacidad de una persona, describe lo que él o ella *puede hacer* y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independiente de la situación o circunstancia (Adams, 1995: 96; citado en Mertens, 1996: 69). Las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía: motivación y personalidad se mueven en el nivel de subconsciencia; autoimagen y rol social están en el nivel de la conciencia; mientras que las habilidades, en el nivel del comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo, transversal, en cada uno de las competencias (*Ibidem*).

A este respecto, Spencer y Spencer (1993) plantean el “Modelo del Iceberg” que refiere a los factores que influyen en las conductas de las personas y a que estas cuenten o no, con determinadas competencias. Distinguen entre variables visibles y no visibles que

inciden en el comportamiento. Las variables visibles corresponden a las habilidades, lo que una persona sabe hacer bien, y a los conocimientos, es decir, lo que una persona sabe de un área en particular. Las variables no visibles, en tanto, engloban a los valores y roles sociales, esto es, la imagen que una persona proyecta a otros en la medida que esto refleja lo que ella cree que es importante de hacer o ser; la autoimagen o la manera en que una persona se ve a sí misma; los rasgos o patrones de conducta habitual y los motivos, los pensamientos y preferencia naturales que dirigen y mueven la conducta de una persona (Fundación Chile, 2004)

Imagen 2: *Modelo del Iceberg Spencer y Spencer*



Fuente: Fundación Chile 2004, utilizada por Becerra y Campos (2012).

Las desventajas o críticas al modelo conductual son, entre otras (Becerra y Campos, 2012: 10):

- La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al núcleo común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y, de hecho, es simplemente una cuestión de matiz.

- Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

El análisis conductista parte de la *persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados*, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de un sujeto (Mertens, 1996: 70). Otra diferencia consiste en que en el conductismo se identifican las características del individuo que causa las acciones de desempeño deseado, mientras que en el análisis funcional es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer.

3.2.2. Modelos funcionales.

Los modelos funcionales tienen su origen en los esfuerzos realizados por la administración británica para adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Éstos buscan describir y formalizar las acciones que deben ser ejecutadas para implementar un proceso. Su aplicación se realiza sobre todo en sistemas estables, es decir, aquellos que, como actividades de ensamble, mantenimiento o manipulación de objetos, cuentan con acciones estandarizadas y, en muchos casos, secuencias invariantes en cada tarea (Pucheu, 2012). En estos casos es posible asumir el concepto de competencia en su sentido o acepción de “capacidad”.

Este modelo tiene como referente teórico a la escuela funcionalista de sociología, por lo que comprende a las empresas como un sistema social abierto en constante interacción con su entorno, donde su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socio-culturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).

Ejemplos de la aplicación de modelos funcionales son los modelos DACUM, SCID y AMOD que proporcionan guías para construir mallas de formación que ordenan las funciones desde las más sencillas a las más complejas. Tal como señala Pucheu (2012: 143), los mapas funcionales también permiten la generación de actividades de acreditación de las competencias, lo que se hace habitualmente a través de simulaciones. Esto, vale la pena aclarar, es posible ya que las acciones acreditadas son en gran medida físicas e invariables y se pueden observar; cuestión que no sucede con los otros enfoques, que están condicionados en mayor medida por elementos contextuales, como los recursos o las características de los sujetos con los que se interactúa.

Algunas de las definiciones del concepto de competencia entregadas por este modelo son las siguientes:

- “Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (Fernández, 2005: 34; citado en Becerra y Campos, 2012).
- “Capacidad real de individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Reis, 1994; citado en Mertens, 1996).

Otros organismos nacionales e internacionales que intentan formalizar las competencias con la finalidad de poder certificarlas las han definido como:

- “Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (OIT, 2000).
- “Actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo” (Ley 20.267, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Chile).
- “Capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja y llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos (incluyendo tanto aspectos cognitivos como no cognitivos)” (Fundación Chile, 2004)

La característica principal de este modelo, entonces, es que además de centrarse en los resultados del trabajador, identifica y describe las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes (Becerra y Campos, 2012).

La principal crítica recibida por el modelo funcional se basa en que solamente verifica que se ha logrado una competencia pero no cómo se logró, es decir, este enfoque se centra sólo en los resultados de los trabajadores, sin considerar los procesos que debe realizar para lograrlos. Dicha situación dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales (CIDECH, 2000; citado en Bercerra y Campos, 2012).

3.2.3. Modelos construcionistas.

Los modelos construcionistas incluyen a los aplicados en la generación o cambio de procesos y roles; e implican procesos de análisis sobre las relaciones existentes entre las personas, las colectividades y su entorno de trabajo. En ellos, la identificación y descripción de las competencias toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio-laboral con el que se relacionan. Plantea que las competencias se desarrollan a partir de aprendizajes que ocurren ante las disfunciones, esto es, a través de la participación de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas que dan origen a la generación de normas estándar.

Los modelos constructivistas suelen integrar a tantos miembros de la organización como sea posible, incluyendo a trabajadores con distintos niveles de rendimiento, en una perspectiva explícita de creación colectiva (Pucheu, 2012: 160). En estos modelos el objetivo es la construcción y validación de un sistema organizacional propio y no otorgan la capacidad de acreditar o replicar resultados específicos.

El término “construcionista” alude a que “aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación” (Schwartz 1995; citado en Mertens, 1996: 81). A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo. Las razones son las siguientes (Mertens, 1996: 81-84):

- La inserción de estos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, consideradas y respetadas. Se rechaza su exclusión por cuanto se considera que también ellas pueden crear, ser autónomas y responsables. Se postula que si se otorga confianza a la gente, si se le entrega la posibilidad de aprender, casi todo es posible.
- Una de las razones para que una capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos en la definición de los contenidos; es decir, en la construcción y análisis del problema. Se plantea una estrategia de formación/capacitación por alternancia: períodos de formación teórica, alternados con períodos de formación práctica. No es sólo un tema de pedagogía sino que implica la participación del mundo del trabajo, solicitado para colaborar en modificar tareas limitadas y repetitivas, con elevados ritmos, que no son ni formadores, ni motivadores.

En vez de definir *a priori* con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, se integrarán progresivamente los problemas de seguridad en las situaciones de trabajo, lo que inducirá nuevas capacitaciones que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo y así sucesivamente. Este método difiere del aprendizaje tradicional en el cual se conocen, de antemano, tanto el oficio final como el orden en que se dispersarán los contenidos de la capacitación que le corresponden.

- La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva.
- En la definición de las competencias y la capacitación necesaria deben participar todos los actores, para incluir y conciliar sus puntos de vista.
- Se deben interrumpir los cortocircuitos de la organización y el personal, producto de la secuencia: primero capacitación, confianza y responsabilidad después.
- La identificación de las competencias, y de los objetivos del trabajo comienza por reconocer y analizar las *disfunciones* propias de cada organización, que son causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Esto quiere decir que la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas de la empresa.
- La definición de la competencia y su norma ocurre al final del proceso de alternancia y de acciones para contrarrestar las disfunciones: es una relación dialéctica entre capacitación colectiva de los empleados y su participación efectiva, progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones.

Una definición del término competencia para el modelo construcciónista es la siguiente:

- “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (Tobón, 2016; 20 citado en Becerra y Campos, 2012; 17).

3.3. El concepto de “competencias” en el marco del presente estudio.

Las definiciones del concepto competencia, como vimos, pueden agruparse en dos grandes dimensiones: aquellas que centran su análisis en las características de la persona que ejecuta el trabajo; y aquellas que se enfocan en la manera en que esta realiza su tarea.

Martínez y Martínez (2009: 6) han planteado esta dicotomía de la siguiente manera:

“El término ‘competencias’ se ha utilizado indistintamente para referirse a los comportamientos deseados (conductas observables) como a los factores que determinan dichos comportamientos (voluntad y capacidad de comportamiento, que serían medibles)”.

La expresión se ha utilizado para estudiar y determinar tanto las dimensiones psicológicas y técnicas que posibilitan una determinada conducta: conocimientos, habilidades intelectuales, habilidades psicomotoras, disposiciónanímica, etc; como los comportamientos concretos que dan cuenta del desarrollo de una competencia: gestión eficiente del tiempo, dinero y de recursos en general, interacción eficaz con otras personas, manejo de información para toma de decisiones, entre otras. La importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral variará, de todas maneras, según la naturaleza del trabajo.

Independiente de las diferentes definiciones entregadas al concepto, en todo caso, hay consenso en la literatura disponible respecto a que éste término lleva a replantearse la forma de gestionar los Recursos Humanos y de mejorar la productividad en el cargo en las organizaciones. Se trata, en efecto, de un nuevo paradigma para el análisis y mejoramiento del comportamiento laboral:

“Aunque el término es polisémico y multidimensional, existe un elemento común a la idea general de competencias, que se refiere a que dicho concepto relaciona estrechamente el comportamiento laboral con desempeños deseados en un contexto dado, ya sea a nivel del cargo, de la organización o del sector industrial a nivel nacional” (Díaz y Arancibia, 2002).

Más aún, en general la aplicación del concepto de competencia en la gestión de Recursos Humanos de las organizaciones conlleva la aplicación integrada de los diversos enfoques revisados en los procesos de administración de personal:

“Es frecuente que se apliquen al menos una combinación funcional-conductual o conductual-construcciónista, ya que un análisis de capacidades comenzará por definir los procesos y funciones críticas para el cumplimiento de la estrategia, tal como señala el enfoque funcionalista. Luego, estas capacidades serán agrupadas y analizadas en función de los roles, ámbitos de acción y factores determinantes, tal como aporta el enfoque conductual, y en el momento de la implementación, no es posible obviar la necesidad de generar una representación consensuada de cada capacidad y sus estándares, lo que constituye la especialidad del aporte constructivista” (Pucheu, 2012: 160).

En atención a esta última constatación, es que hemos decidido ocupar en esta investigación una definición del concepto que dé cuenta y abarque las distinciones teóricas existentes en la definición de las competencias laborales. Esto quiere decir, que comprenda dentro de su marco analítico tanto las dimensiones personales de la competencia, como su carácter funcional y orientado a la tarea; además del contexto organizacional en la que esta ocurre, incluyendo las relaciones y condiciones de trabajo y sus disfunciones. La necesidad de dar cabida a las tres corrientes teóricas antes expuestas en una misma definición, responde a que necesitamos habilitar nuestro marco conceptual para la investigación de organizaciones en las que las distintas perspectivas teóricas pueden estar, en la práctica, integradas. Así, la definición que utilizaremos es de elaboración

propia, aunque está basada en la construida por Chile Valora, y se refiere al “conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral en un contexto de trabajo específico”.

3.4. Aplicación del concepto de “competencias” a la gestión de Recursos Humanos.

La gestión de los Recursos Humanos por competencia se refiere a la aplicación del enfoque de competencia en algunos procesos clave de la administración del personal en las organizaciones, tales como: el reclutamiento y selección del personal, la evaluación del desempeño, las carreras profesionales e itinerarios internos, la capacitación, las compensaciones y los incentivos. Dentro de las nuevas formas de gestión de Recursos Humanos que se han adoptado, el modelo de gestión por competencias es el que predomina tanto en nuestro país como en el sector de Intermediación Financiera (Pucheu, 2012) (Quiñones, 2005).

Este tipo de gestión considera que los objetivos y la planificación de los Recursos Humanos deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa, de manera de alinearse con el resto de sus funciones. Las personas y sus conocimientos se asumen como un factor preponderante en la productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Fernández (2005) señala cinco principios de la gestión por competencias:

- Los Recursos Humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las competencias son el principal activo de los Recursos Humanos de una organización.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

En cuanto a su metodología, la mayoría de los sistemas basados en competencias laborales cuentan al menos con tres elementos centrales: un *sistema de normalización* de las competencias, esto es, una descripción de las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) requeridas para desempeñar una tarea específica; un *sistema de evaluación y certificación* de las competencias, que permita demostrar que el trabajador posee las características establecidas por la norma; y un *sistema de formación* basada en competencias, esto quiere decir, un sistema organizativo con ofertas de formación, coordinadas en cuanto a pertinencia, nivel, contenido y calidad, para que éstas, en conjunto, permitan mejorar la empleabilidad de los trabajadores (Becerra y Campos, 2012: 16).

Algunos beneficios del enfoque por competencias enumerados por Díaz y Arancibia (2002) son los siguientes:

- Favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, así como la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad. Además, permite una adaptación rápida a los cambios tecnológicos y productivos (Mertens, 1996).
- Ya que el enfoque por competencias describe conductas en el ámbito laboral, facilitaría que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir

de mejor manera a las metas organizacionales (OIT, 2000).

- Aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Del mismo modo, al reconocerle competencia al trabajador adquiridas a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad (OIT, 2000).
- Mejoran la precisión al determinar el ajuste de la potencialidad de una persona para diversos trabajos (Wood y Paine, 1998).
- Al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde son pertinentes (Wood y Paine, 1998).

3.5. El Sistema de Certificación de Competencias Laborales chileno.

En Chile, el Sistema de Certificación de Competencias Laborales es una Política Pública establecida mediante la Ley N° 20.267 del año 2008. Lo conduce la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, “Chile Valora”, y tiene su origen en el Programa de Educación y Capacitación Permanente “Chile Califica”, iniciativa financiada con aportes del Banco Mundial y del Estado de Chile. Esta iniciativa que se extendió entre los años 2002 y 2009, tuvo por objetivo fundamental establecer las bases de un sistema de aprendizaje y capacitación permanente, con la participación del sector privado (empleadores y trabajadores). Su principal objetivo es:

“El reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal; [...] así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización” (Ley 20.267, Artículo 1).

El Sistema de Competencias laborales del Estado de Chile posee cuatro componentes:

- La generación de nuevas oportunidades de educación y capacitación permanentes.
- Mejoramiento de la calidad e incremento de la cobertura de la educación técnico profesional.
- Establecimiento de instrumentos de apoyo a la provisión de servicios de formación y capacitación permanentes.
- Fortalecimiento institucional.

En efecto, Chile Valora debe contribuir a que el sistema público de capacitación disponga de una oferta de cursos diseñados en base a los estándares de competencias que defina el propio sistema. Esto, con el objeto de posibilitar el cierre de brechas de competencia de aquellos trabajadores que lo requieran y la formación continua de otros interesados en adquirirlas (Guernica, 2017). Así mismo, este organismo debe poner la información del sistema a disposición de las instituciones educativas, con el fin de que éstas puedan relacionar las competencias levantadas con los distintos niveles educacionales e incorporarlas en el diseño de planes y programas de estudio. De esta manera, se facilita el reconocimiento de las competencias certificadas en los procesos formales de educación. El sistema, así, permitiría el desarrollo de itinerarios personalizados de formación continua, constituidos en el marco del sistema de formación permanente (Rouliez, 2009).

Según Chile Valora (2015) desde el 2002 y hasta septiembre del 2015 se habían ejecutado 69.419 procesos de evaluación de competencias, en los que habían participado 66.746 trabajadores. Las regiones que concentraban la mayor cantidad de evaluaciones eran: la Metropolitana con un 38,3%, la de Valparaíso, con un 11,3%; la de O'Higgins, con un 10,1%; y el Maule con un 8,5%. En total, dichas regiones acumulan más de dos tercios de las evaluaciones realizadas en el período, alcanzando un 68,2%. En relación a las certificaciones otorgadas, el mismo informe señala que del total de las evaluaciones efectuadas, sólo 63.844 se certificaron, lo que corresponde al 92,1% de los evaluados.

Existen cuatro sectores que concentran una alta cobertura acumulada desde el inicio de Chile Valora, aunque su evolución ha sido disímil. Dichos sectores son: Agrícola y Ganadero, Comercio y Gastronomía, Hotelería y Turismo y Elaboración de Alimentos y Bebidas (Chile Valora, 2015: 29). Para el sector Servicios Financieros y de Seguros, sin embargo, y esto según la información disponible en el “Catálogo de Competencias Laborales”, la participación es casi nula. Dentro de este sector, sólo el subsector llamado de Servicios Financieros tiene tres perfiles laborales definidos, a saber: Administrativo de Operaciones, Asistente de Servicio en Sucursal y Ejecutivo de Fuerza de Venta.

En relación al total de evaluaciones realizadas, el mismo estudio señala que:

“La participación femenina ha sido históricamente baja, ya que sólo llega al 32,3%. Si bien tiende a converger con la participación masculina en el último año, ambas se ven fuertemente influenciadas por el sector, puesto que existen sectores que emplean preferentemente mano de obra masculina y otros que demandan mayor fuerza de trabajo femenina” (Chile Valora, 2015: 29).

En lo que respecta a la edad, de un universo de 39.261 casos con información válida, es posible señalar que, en promedio, quienes han sido evaluados alcanzan los 39 años, cifra que coincide con la mediana. En la misma dimensión, el 75% de quienes se evalúan tienen 48 años o menos y el 90% alcanza los 55 años o menos.

Por otro lado, vinculado a la escolaridad, un 22,8% de quienes se evalúan contaban sólo con enseñanza básica o menos, un 12,3% con enseñanza media inconclusa, un 51,5% con enseñanza media completa, un 5,2% con enseñanza superior incompleta y un 8,2% con algún tipo de enseñanza superior completa.

En cuanto a los usos y resultados de la certificación de competencias en las empresas que participan en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile Valora, Guernica Consultores (2017) ha elaborado un informe que tiene como propósito central el identificar y describir la variedad de aplicaciones que las empresas le dan a la certificación por competencias, además de identificar los factores asociados a esas distintas aplicaciones y describir sus resultados. La investigación realizada como base para tal informe focalizó la atención en diez empresas correspondientes a cinco subsectores productivos, a saber: supermercados, retail, hotelería, minería del cobre y logístico portuario³.

³ Vale la pena aclarar que aunque el sector de Intermedicación Financiera no está incluido en este estudio, los resultados del mismo pueden dar luces a los hallazgos de nuestra propia investigación. En efecto, el presente estudio incluyó preguntas relacionadas a la valoración de actores que estuvieran a cargo de las áreas de Recursos Humanos y/o Capacitación de bancos estudiados; y respecto a los Perfiles de Competencia elaborados por Chile Valora para el sector.

En relación a la participación de las empresas en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias, la investigación mostró que los aspectos genéricos que potencian la incorporación de las empresas en el sistema remiten a la validez y legitimidad brindada por la presencia y liderazgo de los gremios, así como la proveniente del “Sello Nacional” Chile Valora; y el financiamiento parcial o total de la experiencia. En la misma línea, la propia participación en el sistema y el involucramiento en la elaboración de perfiles o planes formativos, aumenta la percepción de utilidad y conveniencia y, al mismo tiempo, fomenta la confianza en las capacidades de parte de los trabajadores (Guernica, 2017: 19)

En cuanto a la motivación y uso del sistema, existe consenso entre los diferentes subsectores y empresas en la utilización de la certificación como un mecanismo de reconocimiento o premiación a sus trabajadores, que pretende motivarlos y generar compromiso y se relaciona, en mayor o menor medida, a definiciones de Responsabilidad Social Empresarial. Un segundo nivel de uso o incorporación estratégica de la certificación, en tanto, visualiza objetivos intermedios, es el mejoramiento de la política de capacitación, posicionando su uso en la detección de brechas de competencias; y la optimización de la gestión de Recursos Humanos, específicamente a través de la estandarización de su gestión. Finalmente, el tercer y último nivel de uso se acota a objetivos finales, vale decir, aquellos que trascienden la gestión y persiguen el aumento de la productividad y competitividad (*Ibid*:16). Los distintos niveles de maduración o profundidad en la inmersión en el sistema, sea esta más inmediata o con una direccionalidad más estratégica, se relaciona con las especificidades y complejidad de las tareas involucradas: a mayor especificidad y complejidad de las tareas, la necesidad de involucramiento crece. Igualmente, mientras más complejo sea el desempeño en un área productiva, la inclusión en las fases de elaboración de estándares y de formación de evaluadores, resulta más crucial para asegurar la participación de las empresas en procesos de certificación de sus propios trabajadores.

Finalmente, respecto a la alineación entre las políticas de capacitación de las organizaciones y la certificación, se concluyó que en la mayoría de los subsectores no hay un aprovechamiento óptimo de la certificación, toda vez que las empresas no concentran sus esfuerzos de capacitación en aquello definido como estándar o mejorable desde la evaluación, así como tampoco se abocan a un ulterior cierre de brechas. Pese a lo anterior, esto sí se declara como intención en varios casos por lo que se entiende que dicha situación puede referir a un estado de implementación inicial o incipiente del sistema. En este sentido, se menciona como un elemento que atenta contra la probabilidad de incorporar los resultados en la planificación anual de la capacitación, los tiempos de devolución post evaluación, que exceden lo requerido para una práctica como la propuesta.

3.6. Capacitación según el modelo de competencias.

La aplicación específica del modelo de competencias en la capacitación de las empresas es visto como uno de sus principales objetivos, en tanto que este enfoque ayudaría a superar las inercias u obstáculos que hasta la fecha han inhibido la capacitación del personal de las compañías (Mertens, 1996: 91). La premisa es que este sistema permitiría vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa; logrando utilizar el mismo lenguaje por parte de educadores (escuelas, universidades y organismos de capacitación) y educandos (los trabajadores y las empresas).

En efecto, las principales características de la capacitación por competencia son su orientación a la práctica y la posibilidad de una inserción quasi natural y continua en la vida productiva de una persona. “El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas” (Gonczi y Athanasou, 1996; citados en Mertens, 1996).

En Chile, la adopción de este enfoque por parte del Estado y su sostenida promoción a través de sus instituciones responde, según la Unidad de Estudios del SENCE, a la resolución de una problemática de doble efecto que el acelerado desarrollo tecnológico ha tenido en el mercado laboral:

“Por una parte, el ahorro en mano de obra, y por otra, la necesidad de nuevas capacidades y competencias de los trabajadores para desenvolverse y ejecutar eficazmente labores en procesos productivos basados en el uso de nuevas tecnologías. En este escenario, el Impulsa Personas es un beneficio que permite el acortamiento de brechas de los trabajadores y el mejoramiento de sus competencias, lo que se podría traducir en una mayor productividad de las empresas” (SENCE, 2017).

La Franquicia Tributaria tiene una justificación basada en la teoría clásica del capital humano desarrollada por Gary Becker (1964). Desde esta óptica, la capacitación es una forma de acumulación de capital humano que eleva la productividad de los trabajadores y, por ende, promueve el crecimiento de la economía (Centro de Sistemas Públicos, 2015: 33). En esta misma línea, Manuelli y Seshadri (2014; citados en Centro de Sistemas Públicos, 2015) reafirman la idea de que una parte substancial de las enormes diferencias de ingreso entre distintas economías del mundo se debe a brechas de calidad y cantidad de capital humano que existen entre las naciones. Desde otra perspectiva, la literatura económica entrega otros elementos para justificar la necesidad de una política de capacitación, a saber: el nivel de capital humano obtenido en un mercado sin intervenciones resulta sub óptimo, primero por la presencia de restricciones al crédito que se ven magnificadas para inversiones en capital humano debido a su naturaleza no alienable y, segundo, por la existencia de externalidades positivas de la acumulación de capital humano, como impactos en su lugar de trabajo, en su entorno y ámbito familiar (Centro de Sistemas Públicos, 2015).

La capacitación regulada en el Estatuto de Capacitación y Empleo, en efecto, constituye una modalidad específica de formación que es parte del sistema de capacitación chileno. En tanto política pública, se debe considerar que la formación para el trabajo comprende todos los espacios de aprendizaje para el desarrollo de capital humano que el país requiere para avanzar hacia el desarrollo (Fundación Chile, 2017). En nuestro país, el sistema de formación está compuesto por: Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP), Educación Superior en sus diversos niveles y modalidades (técnicos de nivel superior, institutos profesionales y profesionales universitarios), Entrenamiento en Oficios (SENCE FONCAP, +Capaz), Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (con o sin Franquicia SENCE) y la Certificación de Competencias Laborales (Chile Valora).

Dentro de este sistema de formación, la capacitación se diferencia de la educación formal por cuanto:

“Incorpora conocimientos especializados para el desempeño de un puesto de trabajo que se define por la empresa (a veces conjuntamente con el trabajo u organizaciones sindicales). Esta posibilidad de ajustar el capital humano al ámbito práctico del mundo del trabajo significa una potencialidad mucho más concreta de aumentar la productividad laboral” (Centro de Sistemas Públicos, 2015: 33).

Y, específicamente, la capacitación laboral engloba a las actividades destinadas a:

“Promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía. Se considerarán también capacitación, las actividades destinadas a desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los dirigentes sindicales, cuando éstas sean acordadas en el marco de una negociación colectiva o en otro momento, y tengan por finalidad habilitarlos para cumplir adecuadamente con su rol sindical. El programa y financiamiento contemplados en este artículo para programas de capacitación orientados a trabajadores que tengan la calidad de dirigentes sindicales, serán sin perjuicio de otros programas y fuentes de financiamiento público, contemplados en otros cuerpos legales” (Ley 19.518; Artículo 10 del párrafo 1).

A este respecto, el diagnóstico realizado por la Fundación Chile (2017) en relación al Sistema de Formación para el Trabajo de nuestro país, señala que éste tiene debilidades referentes a su pertinencia, en tanto no forma aquello que la industria necesita; calidad, en la medida en que no responden a un enfoque basado en competencias, esto es, aprender haciendo; y articulación, toda vez que la libertad curricular no garantiza para la posibilidad de seguir una línea de aprendizaje coherente a lo largo de la vida y la posibilidad de integrar el aprendizaje dentro y fuera del espacio de trabajo.

3.7. Sesgos de género y evaluación por competencias.

Por último, y en relación al modelo de competencias, y específicamente de la evaluación por competencias en el sector de Intermediación Financiera. Es importante hacer notar que él mismo no ha estado exento de críticas, sobre todo en lo que ha sesgos de género se refiere. Mariela Quiñones (2005) al analizar desde una perspectiva de género las demandas de educación y formación para el trabajo en el sector; ha mostrado que la aplicación del modelo de competencias podría estar legitimando la reproducción soterrada de mecanismos de discriminación culturales, al interior de las organizaciones bancarias en Latinoamérica.

En efecto, la investigación llevada a cabo por la Unidad Mujer y Desarrollo de la CEPAL, muestra que con la renovación del trabajo que ha ocurrido en el ámbito laboral bancario, se evidencian mecanismos diferentes para la construcción de trayectorias laborales en el sector, que se caracterizarían por el notable acortamiento del período necesario para alcanzar un puesto de responsabilidad y por estar construidas sobre perfiles profesionales más idóneos a los cambios en los contenidos del trabajo (Quiñones, 2005: 17). La

selección de personal, en efecto, se orienta mayoritariamente a titulados universitarios, incluso con postgrados, y se ha fijado el nivel mínimo de ingreso en la enseñanza media completa. Se ha constatado, además, la exigencia de mayor cantidad de años de estudio a medida en que se asciende en la escala jerárquica organizacional. Lo relevante aquí, es que si bien las cifras no hablan de una demanda diferencial en las exigencias educativas por sexo, la segregación vertical de las mujeres en la industria es evidente, de hecho:

“Los estudiosos siguen marcando hoy una frontera muy nítida entre puestos técnicos y administrativos y el acceso de las mujeres a los puestos profesionales pero, sobre todo, a los de niveles directivos” (Quiñones, 2005: 36).

La hipótesis planteada por la autora, en este sentido, es que el Sistema de Evaluación por Competencias podría ser el factor que avala la reproducción de los sesgos de género al interior de la empresa. En este sentido, se aduce que una cuestión fundamental para comprender la dinámica de las calificaciones y competencias en el ámbito financiero, es la ruptura cultural que se produce al evaluar las competencias del personal con jerarquía (mandos) y sin jerarquía (no mandos). A los primeros se los evalúa en función de competencias, tales como: organización, planeamiento y control; mientras que a los segundos se los evalúa en función de capacidades, esto es: calidad del trabajo, iniciativa y criterio (*Ibid*: 30). En forma concomitante a lo anterior, se sostiene que cuando se mide a aquellos que dirigen al personal, hay una consideración mucho más individualizada del evaluado que cuando se evalúa a quienes no incorporan la función de mando entre sus tareas.

Al alero de esta distinción primaria, existiría una coexistencia de dos culturas de trabajo en el mundo social bancario: una de corte más bien taylorista, que mira fundamentalmente el trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente, y otra centrada en una mirada más holística e integrada del trabajo. Estas dos culturas, no explícitas, conllevarían metacriterios de evaluación muy diferentes. En el primer caso importaría la correcta realización de las tareas. En el segundo, los resultados y la capacidad de resolver problemas. Si a esto se adiciona que en el discurso en torno a la demanda de competencias directivas, se suele hacer alusión a la existencia de una suerte de “competencias superiores” o metacompetencias que reposan en la distinción de dos dimensiones organizacionales: una interna y otra externa; se puede entender cómo el enfoque de competencias laborales estaría afectando el desarrollo de las trayectorias laborales femeninas en el sector bancario.

De hecho, en tanto la empresa se entiende como un sistema abierto, es común referirse a la distinción entre un ambiente interno y otro externo a la organización; lo que conduce a requerimientos de distinta naturaleza según importe el desarrollo y la proyección de la misma hacia su interior o exterior. Tal clasificación estaría en la literatura sobre el tema y algunos autores como Cardona (2002) las denominan “competencias estratégicas e intratácticas” (Quiñones, 2005: 45). Las competencias estratégicas 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, según la propia Quiñones, es más fácil que los hombres sean bien evaluados. Mientras que en las competencias directivas intratácticas, necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa y que se relacionan con la capacidad ejecutiva y liderazgo (como la comunicación, la empatía, la delegación y el *coaching*); tendrían

mayor proyección para ser bien evaluadas las mujeres. En relación a estos hallazgos, señala Quiñones:

“Hay 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” (Quiñones 2005, 46).

Lo anterior es coherente con lo expuesto por Athanasou y Gonczi (1996), cuando afirman que:

“Se argumenta que el enfoque de la educación y la capacitación basadas en la competencia constituyen en potencia un marco coherente para el aprendizaje y el desarrollo de una habilidad. No obstante, hay diferentes maneras de conceptualizar la naturaleza de la competencia. Si no se adapta la apropiada o si las normas desarrolladas no son las adecuadas, entonces no sólo no se desarrollará dicho potencial, sino que, a mediano plazo, se perjudicará la estructura de desarrollo de habilidades” (Athanasou, Gonczi, 1996; citados en Mertens, 1996).

De la misma manera, siguiendo a Quiñones (2005: 43), podemos afirmar que si existe una fuerte segregación vertical y discriminación de las mujeres a los puestos de jerarquías, si las habilidades 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.

4. El concepto de “género” y su relevancia en los Estudios del Trabajo.

La perspectiva de género se ha transformado en una visión fundamental para el análisis de las trayectorias laborales de mujeres, principalmente porque la división del trabajo por sexos se ha constituido, históricamente, como la base concreta de la subordinación femenina. Precisamente, las teorías de género, los estudios de la mujer y la teoría feminista son algunos de los nombres con que se ha conceptualizado el análisis de la desigualdad entre los sexos, proponiendo al género como una estructura de poder que predomina en distintos ámbitos de la vida social. Por lo tanto, se hace necesario en este capítulo comprender el concepto de género exponiendo las premisas principales en torno a las que se ha dado su discusión respecto de la situación de la mujer en la sociedad patriarcal. Como veremos, una vez que tal discusión se lleva al estudio del mundo laboral, esta perspectiva de género adquiere aún más relevancia, ya que son las teorías feministas las que permiten ampliar la definición de lo que entendemos por trabajo, al reconocer la labor reproductiva –trabajo doméstico y el trabajo de cuidado– como una parte constitutiva de él. A partir de lo anterior, comprenderemos el trabajo doméstico como parte del esfuerzo que se hace necesario para la vida en sociedad. Para finalizar este capítulo se discutirán los aportes de la perspectiva de género al estudio de la inserción laboral de las mujeres, permitiendo visibilizar los procesos de segregación que siguen enfrentando en este ámbito de la vida social.

4.1. Antecedentes históricos del concepto de género.

En términos generales, el reconocimiento de las desigualdades que experimentan las mujeres en cuanto al acceso a recursos en distintos ámbitos de la vida social, ha sido visibilizado en diferentes momentos de la historia. De esta manera, diversas perspectivas se han encargado de analizar los mecanismos ideológicos y prácticas institucionalizadas que limitan el acceso de las mujeres a ciertos recursos y oportunidades en la vida de la sociedad. Si bien esta discriminación no tiene un origen histórico claramente identificable, la discusión que desnaturaliza y cuestiona la segregación de las mujeres posee antecedentes que se rastrean hasta la época de la revolución francesa. Rosa Cobo (2014) sitúa una de las afirmaciones más claras de esto hace no más de tres siglos de historia, específicamente cuando Olympe de Gouges, una escritora y activista de la revolución, redacta en 1791 la Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana. Ya en este contexto surgió la necesidad de expresar una reflexión sobre la disminuida participación ciudadana de la mujer, la que no fue reconocida en la discusión pública hasta bien entrado el siglo XX, cuando las mujeres obtienen el derecho a voto.

Sin embargo, la discriminación hacia la mujer no es algo que se reduzca solo al plano de la participación política concreta, sino que adquiere connotaciones más profundas y simbólicas que tienen que ver con explicar por qué y cómo se crea la situación de desigualdad entre los sexos. El acercamiento a este problema tiene que ver con el cuestionamiento a la naturalización de los roles que históricamente se le han adjudicado a las mujeres, lo que parte por una discusión que intenta definir cuánto de esos roles está dado por la naturaleza de su corporalidad y cuánto es determinado por construcciones sociales. En este sentido, *El Segundo Sexo* de Simone de Beauvoir (1999 [1949]) es una de las primeras investigaciones que formula una respuesta más clara a esta interrogante, ya que propone una distinción fundamental:

“No se nace mujer; se llega a serlo. Ningún destino biológico, psíquico o económico define la figura que reviste en el seno de la sociedad la hembra humana; es el conjunto de la civilización el que elabora ese producto intermedio entre el macho y el castrado al que se califica de femenino” (1999 [1949]: 207).

En este sentido, ser mujer no es un destino que ha sido determinado de nacimiento, sino que es un proyecto que se elige y se llega a ser. Es más, todo sujeto, en términos ideales, es un proyecto que a partir de su libertad se emplaza en el mundo y se relaciona con otros igual de autónomos que él, pero que en el caso de la mujer vemos una autonomía que intenta proyectar su libertad en un mundo que le impone la figura de lo inesencial: “La mujer se determina y se diferencia con relación al hombre y no éste con relación a ella; la mujer es lo inesencial frente a lo esencial. Él es el sujeto, él es lo Absoluto; ella es lo Otro” (De Beauvoir, 1999 [1949]: 19). Por lo tanto, la relación entre mujer y hombre se da de manera tal que es él quien logra definirse como sujeto trascendente en la medida en que relega a la mujer al plano de la inmanencia, de lo corporal, de lo inesencial; es decir, su libertad está perpetuamente trascendida por otra conciencia esencial y soberana. Esta misma cualidad es la que explicaría la subordinación de la mujer, ya que su segregación cumple con una función simbólica fundamental: la mujer vendría a ser una mediadora entre el hombre y las desconocidas fuerzas de la naturaleza. Esto explica la ambigüedad con que se percibe a la mujer, ya que no encarna un concepto fijo sino toda una serie de mitologías por medio de las cuales el hombre se autodetermina como un ser racional que trasciende su relación con la naturaleza, mientras que la mujer es expuesta como un

ser corporal cuya cercanía con lo empírico permitiría una mediación. Así, el hombre se desentiende de su propia condición carnal, proyectándola en lo que ha definido como una mujer.

De esta manera, *El Segundo Sexo* es una de las primeras aproximaciones filosóficas a la situación de la mujer que termina por plantear que la relación de distinción entre los sexos se expresa en relaciones de poder, por lo que *ser mujer o ser hombre responde más bien a una construcción cultural que se encarna y no a un destino invariable trazado por la naturaleza*. De manera que, por un lado, tenemos el hecho anatómico por el que se dice de un individuo que es hombre o mujer, es decir, lo que llamamos “sexo”; mientras que, por otro lado, está la interpretación cultural que una sociedad construye respecto de esa corporalidad específica y sus roles. Esta diferencia se vuelve un parteaguas para lo que posteriormente se transformará en la discusión que intenta distinguir el “sexo” como el hecho corporal de tener atributos de hembra o de macho, y el “género”, aquella interpretación de los roles culturales que debe asumir cada corporalidad para ser considerada femenina o masculina. Si bien Simone de Beauvoir está pensando esta distinción en 1949, el concepto de género no está precisamente vinculado a su vocabulario filosófico, sino que se trata de un término perteneciente a las ciencias del lenguaje que fue trasladado a la psicología por John Money en 1955. Este investigador propuso la noción de “rol de género” para referirse al conjunto de funciones, normas y conductas atribuidas a cada ser humano a condición del cuerpo con el que ha nacido:

“Realmente la masculinidad y la femineidad de los hombres y las mujeres sanos es tan estable que siempre se ha pensado que la orientación sexual debía venir determinada de alguna manera automática, completamente independiente de la experiencia vital (por ejemplo, a través de los genes o las hormonas). En la actualidad es necesario aceptar que la perspectiva y orientación erótica es un fenómeno psicológico autónomo, independiente de los genes y hormonas, y, lo que es más, resulta permanente e inextirpable” (Money y Tucker, 1978 [1975]: 195-196).

El rol de género es adquirido muy temprano en la vida de una persona, tanto así que se concibió como innato y propio de cada cuerpo determinado. Sin embargo, para Money, adquirir un género es equiparado al proceso de adquisición del lenguaje, lo que no podría lograrse sin estímulo social (Money y Tucker, 1978 [1975]: 88). Robert Stoller enfatizó esta diferencia llevándola al plano del psicoanálisis en *Sex and Gender* (1968), reclamando un concepto que pudiera diferenciar al “sexo biológico” del “sexo psicológico”, ya que observaba en pacientes homosexuales y transexuales una identidad sexual que no se correspondía con los rasgos del sexo masculino o femenino que era determinado por sus genitales:

“Género es un término que tiene connotaciones psicológicas y culturales más que biológicas; si los términos adecuados para el sexo son varón y hembra, los correspondientes al género son masculino y femenino y estos últimos pueden ser bastante independientes del sexo biológico” (Stoller, 1968: 187).

Stoller ya sienta las bases de una larga discusión terminológica que identifica al sexo y al género como correlatos de la contraposición entre naturaleza y cultura, estructura que luego será llevada al plano de las ciencias sociales en 1972 por Ann Oakley, quien identificará al sexo por las diferencias fisiológicas entre hombres y mujeres, mientras declarará que el

género será reconocible por las pautas de comportamiento culturalmente relacionadas a lo femenino y lo masculino (158). Esta distinción será extraña para el sentido común, que tiende a identificar sexo y género naturalizando los atributos y roles de hombres y mujeres, empero, desde la perspectiva de Oakley los modos de comportamiento y las maneras en que hombres y mujeres son tratados habla más bien de una cuestión de valores. Así, entonces, queda cuestionada esa tendencia común a relacionar automáticamente a una persona de un sexo con un género predeterminado.

La distinción sexo-género comenzó a ser vista por las teorías feministas como una herramienta que explica la subordinación de las mujeres a partir de roles que han sido construidos por la cultura y no como un destino con el que se nace. Así lo propone Julieta Kirkwood cuando se refiere a este punto de la discusión:

“Esta idea y su práctica consecuente –preeminencia del hombre, subordinación de la mujer en todos los ámbitos de la vida social– pasará a constituir *el primer problema que se planteará el feminismo, puesto que en los argumentos de lo ‘natural’ radica el fundamento de la discriminación*, no sólo sexista sino también racista, clasista, etc.” (Kirkwood, 2017 [1987]: 38-39).

Para las teorías feministas, entonces, *el género comienza a ser entendido como la construcción social y política de un sistema que genera diferencias en virtud del sexo con el que una persona nace*, lo que en 1975 Gayle Rubin denominó como “sistema sexo-género” (1986: 97). En cada cultura, el sistema sexo-género permite la jerarquización del papel que cumplen los dispositivos culturales (normas sociales, lenguaje, roles sexuales, políticas públicas, etc.), los que son relacionados a un sexo de acuerdo a una distribución desigual del poder. De manera que, el sistema sexo-género predominante en nuestra cultura da con una relación de poder que favorece al hombre y subordina a la mujer.

Ya que se estableció al género como una construcción social e histórica a través de la que una cultura valida a cada individuo, el debate llevó a preguntarse tanto por los modos de simbolización cultural que están detrás de la diferencia sexual, como por los mecanismos de poder que los sostienen y difunden. Estos aspectos son abordados por Joan Scott en la definición de género que desarrolla en “El género: una categoría útil para el análisis histórico” (1990). En dicho texto, la autora define el género distinguiendo dos componentes, el primero lo describe como “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en diferencias que distinguen los sexos”, y el segundo lo define como “una forma primaria de relaciones significantes de poder” (1990 [1986]: 44). De esta manera, Scott establece una correlación recíproca entre los cambios en el modo de organización de las relaciones sociales y las transformaciones de determinadas representaciones del poder. En relación al primer componente de su definición, al ser un elemento distintivo de las relaciones entre sexos, Scott (1990 [1986]: 45-47) propone que el género es construido bajo la influencia de cuatro elementos relacionados entre sí:

- Símbolos culturalmente disponibles que evocan representaciones múltiples (e incluso, muchas veces, contradictorias).
- Conceptos normativos que intentan fijar taxativamente el significado de masculino y femenino, de manera en que se puedan controlar y delimitar las posibilidades metafóricas de su interpretación.

- Formas de relación social, y organización institucional y política (familia, trabajo, educación y política).
- Modos en que se construye la identidad genérica de cada sujeto de acuerdo con ciertas actividades, organizaciones sociales y representaciones culturales.

Estos cuatro elementos están intrínsecamente relacionados entre sí y operan simultáneamente, lo que no quiere decir que tan solo uno de ellos pueda reflejar y explicar a los otros. Ellos demuestran la manera en que se constituyen históricamente las jerarquías basadas en el género, en las relaciones sociales e institucionales de determinada sociedad. No obstante, como veíamos, la definición de Scott comprende una segunda premisa que involucra pensar al género como un ámbito que significa relaciones de poder. En este sentido, al ser un conjunto objetivo de referencias sobre cómo se perciben y organizan los recursos de una sociedad, “el género se implica en la concepción y construcción del propio poder” (Scott, 1990 [1986]: 48). De esta manera, un seguimiento histórico de los conceptos de género permite comprender no solo las diferencias entre hombres y mujeres sino también el modo cómo se articulan las relaciones sociales y cómo se construyen relaciones de poder en base a estas diferencias de género. Así, esta forma de comprender el género posee un rendimiento político aplicable a la investigación histórica y a las ciencias sociales en un sentido más general.

En este sentido, Pierre Bourdieu plantea una lectura crítica respecto del proceso de construcción y puesta en forma de las “categorías del entendimiento”, en tanto estructuras históricas del orden que entregan las condiciones para afincar la dominación masculina. “Formas de clasificación” –en palabras de Durkheim- que constituyen estructuras objetivas, formaciones cognitivas y esquemas de pensamientos de una sociedad histórica concreta, que facilitan las condiciones para la producción y reproducción de comportamientos y discursos más o menos autónomos que conforman una “cosmología androcéntrica”:

“La división entre los sexos parece estar en el ‘orden de las cosas’, como se dice a veces para referirse a lo que es normal y natural, hasta el punto de ser inevitable: se presenta a un tiempo, en su estado objetivo, tanto en las cosas [...] como en el mundo social y, en estado incorporado, en los cuerpos y en los hábitos de sus agentes, que funcionan como sistemas de esquemas de percepciones, tanto de pensamientos como de acción” (Bourdieu, 2017 [1998]: 21).

Así –continúa el autor- el orden social funciona como una inmensa máquina simbólica que tiende a ratificar la dominación masculina en la que se apoya, cuestión que se puede ver reflejada en la división sexual del trabajo, en la estructura de los espacios y tiempos; definidos, diferenciados, para hombres y mujeres. Legitimando y al mismo tiempo inscribiendo una relación de dominación en una naturaleza biológica, uniendo al hombre con “lo viril” y a la mujer con “lo femenino”, cuestión que es en sí misma una construcción social naturalizada (Bourdieu, 2017 [1998]: 37).

Al ser una expresión de cómo el sujeto se relaciona con su contexto y sus formas de organización social, el género supone un punto de encuentro entre estructuras sociales y procesos psicológicos. En palabras de Ester Barberá, el género:

“ “Se entiende como un organizador de las estructuras sociales y de las relaciones entre los sexos, una categoría a partir de la cual analizamos y organizamos el mundo, y nos situamos a nosotros mismos como parte de él” (Barberá, 1998).

Así, el género es la manera en que nos situamos a nosotros mismos en el mundo, lo que refleja el entramado de simbolismos con el que cada cual *concibe su vida en sociedad*. Y, a la vez, *el género tiende a convertirse en la expresión de cómo el orden social es actualizado en la vida psicológica de un sujeto*, en la medida en que ésta pueda ser respetada, comprendida o discriminada.

Ya entrando en lo que se ha llamado el enfoque posmoderno de la discusión sobre género, Judith Butler vuelve sobre *El Segundo Sexo* para reflexionar sobre el estatuto que ocupa el cuerpo en esta localización del sujeto en la sociedad, ya que es el lugar desde el cual encarnamos ese proyecto que describía Beauvoir. Es nuestro propio cuerpo un lugar o situación básica que sobrepasamos al relacionarnos con el mundo y situarnos como parte integrante de él. “Uno es, desde luego, su cuerpo desde el principio, y sólo posteriormente llega a ser su género” (Butler, 1990 [1987]: 197). Precisamente, este sobrepasar el cuerpo es el proceso por el cual se llega a ser el género, sin embargo, para Butler será muy importante recordar que, para Beauvoir, este llegar a ser no traza una progresión lineal que llega a un estadio determinado y final, sino que se trata de “un acto diario de reconstrucción e interpretación” (Butler, 1990 [1987]: 197), una actividad incesante en que se encarna un género. En palabras de Butler:

“ “Al dejar de ser entendido como el producto de relaciones culturales y psíquicas pasadas hace mucho, el género es una forma contemporánea de organizar las normas culturales pasadas y futuras, una forma de situarse en y a través de esas normas, un estilo activo de vivir el propio cuerpo en el mundo” (Butler, 1990 [1987]: 197).

El cuerpo será el lugar donde toman forma las reinterpretaciones que cada sujeto hace constantemente de los modelos establecidos, ya que “el propio cuerpo se convierte en una forma personal de asumir y reinterpretar las normas de género recibidas” (Butler, 1990 [1987]:200). Pero, si es el lugar desde el que me relaciono con el mundo ¿puede ser el cuerpo algo ajeno al lenguaje y la cultura? Por el contrario, tenemos que el cuerpo es una situación, un campo de posibilidades culturales tanto heredadas como reinterpretadas. Por lo tanto, el vínculo entre sexo y género que otras teorías ofrecieron como irreductible, a Butler le parece producto de una convención cultural.

“ “Si el género es una forma de existir el propio cuerpo, y el propio cuerpo es una situación, un campo de posibilidades a la vez recibidas y reinterpretadas, entonces tanto el género como el sexo parecen ser cuestiones completamente culturales” (Butler, 1990 [1987]: 201).

El sexo como un estatuto natural por el que se distingue entre macho y hembra se perfila, por lo tanto, como una ficción dualista que insiste en interpretaciones hetero-normativas. La cultura precede al cuerpo pues determina el deseo, las fantasías, representaciones de los padres, e incluso el medio en el que crecerá y se socializará una persona. Por lo que, no hay determinismo en lo que al cuerpo respecta, lo que cuenta como experiencia es siempre debatible y político, no es algo tan evidente ni sencillo como decir, por ejemplo, *tengo cuerpo de mujer, por ende, soy mujer*. El ejemplo más efusivo de ello es la obligatoria necesidad con que se da toda una serie de ideas relacionadas a la mujer y

su aparente necesidad biológica de ser madre. Desde la perspectiva de Butler, insistir en *reconocer el sexo como un dato natural es ignorar que la cultura es anterior al cuerpo*, por lo que permite la naturalización de una serie de determinismos que reproducen modelos normativos y arbitrarios.

Siempre que se concibe una norma aplicable a lo que es ser mujer, cabe la posibilidad de que la norma no aplique al caso específico y suceda que exista un individuo que no pueda llamarse “mujer” en los términos de las teorías que quieren dar con su esencia. Se podría responder que quizás esas mujeres están engañadas o que, quizás, no son mujeres; incluso podríamos decir que ser mujer implica una condición más inclusiva y diversa. Pero también podríamos decir, que quizás no existe algún tipo de esencia femenina, ni siquiera por lo que respecta al cuerpo con el que se nace. Lo que llamamos esencia o hecho material, por lo mismo, bien puede tratarse de “una opción cultural reforzada que se ha disfrazado de verdad natural” (Butler, 1990 [1987]: 211). Y es que, desde esta perspectiva, ¿es posible pensar en alguna dimensión humana que no esté ya culturalizada? Como sea que respondamos a esta pregunta, la discusión aquí propone una pista fundamental, ya que el debate que entabla el feminismo, no solo pretende acabar con el privilegio masculino, si no que propone acabar con la noción de sexo como algo que establece diferencias genitales entre los seres humanos. Ser hembra o varón ya no debería importar culturalmente, lo que propone acabar con los estereotipos asociados a cada cual.

4.2. Perspectiva de género y trabajo.

La situación de la mujer en la sociedad está marcada por una serie de coerciones culturales que limitan sus oportunidades en distintos ámbitos de la vida sexual, académica, laboral, entre otros. Es precisamente en el ámbito laboral donde se puede constatar de manera más enfática la segregación, ya que si ésta persiste, lo hace porque responde a intereses que también son económicos. De manera que, hay una base material que explica y sostiene la desigualdad. Si, como veíamos antes, el *género* es un organizador de las estructuras y relaciones sociales, en el ámbito del trabajo se transformará en *el eje sobre el cual se clasifican tareas, responsabilidades y puestos de trabajo*, lo que algunos autores han llamado “división sexual del trabajo”. El concepto, en pocas palabras, refiere a una inserción que se realiza de forma diferenciada para hombres y mujeres en el ámbito laboral, lo que descansa, a su vez, en la división de espacios de producción y espacios de reproducción; entendiendo aquí por *reproducción*, lo que Dolores Comas define como “reiteración de las condiciones de existencia y funcionamiento de un determinado modo de producción” (1998: 76).

Esta división del trabajo ha tratado de ser explicada de diversas maneras. Una de las autoras más citadas a este respecto es la norteamericana Heidi Hartmann para quien, en resumidas cuentas, esta segregación se explica como el “resultado de un largo proceso de interacción entre el patriarcado y el capitalismo” (1994 [1976]: 269). Desde un punto de vista histórico, el capitalismo es un evento relativamente reciente, mientras que el patriarcado –estructura social desde la que surge la autoridad institucional masculina por sobre la femenina– es mucho más antigua ya que se remonta a los orígenes de la civilización. En la transición del patriarcado al capitalismo, los hombres desarrollaron técnicas de organización y control jerárquico al estar apoyados en sus funciones sociales por el Estado y la religión, mientras la mujer se mantenía en el ámbito de lo privado. En palabras de Hartmann:

“ “Así, la organización capitalista de la industria, al separar el trabajo del hogar, coadyuvó a aumentar la subordinación de las mujeres al incrementar la importancia relativa del área dominada por el hombre. [...] con la separación del trabajo del hogar los hombres pasaron a depender menos de las mujeres para la producción industrial, mientras que las mujeres pasaron a depender más de los hombres económicoamente” (1994 [1976]: 269).

Para Hartmann, la situación subordinada de las mujeres se acentúa con su ingreso en el mercado del trabajo, lo que la deja en una situación limitada tanto por el patriarcado como por el capitalismo, ya que éste último agrega un valor diferencial que jerarquiza las tareas de uno y otro sexo, repercutiendo con ello directamente en las condiciones de vida de cada cual. Así, podemos encontrar un mercado de trabajo altamente segregado en que “los empleos de las mujeres eran peor pagados, eran considerados menos cualificados y con frecuencia involucraban menos ejercicio de autoridad” (Hartmann, 1994 [1976]: 269). La segregación de empleo por sexos es, para Hartmann, un mecanismo de la sociedad capitalista que considera a las mujeres como dotadas de menor capital humano, es decir, con menor educación y experiencia laboral, conjugado con altas posibilidades de ausentismo. Mientras que la producción de bienes y servicios se valida como la principal fuente de indicadores del desarrollo económico, las labores de reproducción que han sido históricamente asignadas a las mujeres, han permanecido generalmente ignoradas para la economía.

El modelo clásico de división del trabajo propio del capitalismo industrial concibe a los hombres como trabajadores totalmente disponibles para la producción, y como proveedores principales del sustento familiar, mientras que las mujeres en este contexto son las principales responsables de las labores de mantención del hogar y de cuidado de hijos, discapacitados y personas de la tercera edad, es decir, del trabajo reproductivo. Se trata de una división sexual del trabajo intrínsecamente relacionada pues lo que posibilita que una persona esté completamente disponible para la producción, es que otra persona esté a cargo de las necesidades de alimentación, vestimenta, horas de sueño, cuidado; que permiten la reproducción de la fuerza de trabajo.

Lo anterior es asumido actualmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de la siguiente forma:

“ “Las mujeres contribuyen de manera desproporcionada a la sociedad y a los hogares brindando un trabajo que en gran medida no se reconoce y suele ser infravalorado. Este tipo de trabajo (que, entre otros, incluye el cuidado de familiares) es necesario para la supervivencia de los hogares y constituye un aporte significativo al bienestar multidimensional de las familias, el desarrollo de las comunidades y el desarrollo de las capacidades de todas las vidas humanas” (2017a: 4).

Considerando la relevancia de esta organización del trabajo, varias autoras han planteado que es precisamente esta división sexual del trabajo, la base material de las relaciones de subordinación entre mujeres y hombres (Hartmann, 1994 [1976]). Aunque cambiante de una sociedad a otra, la división sexual del trabajo, sostiene Rubin (1986), clasifica a hombres y mujeres en dos categorías mutuamente excluyentes, incrementando las diferencias biológicas y creando el género. Corrobizando lo planteado, desde la psicología, Eagly (1987) afirma que los roles de género tienen sus raíces en la “división sexual del trabajo”.

En Chile, la economista Rosalba Todaro (2004: 15) indica que “El trabajo es uno de los factores más importantes en la formación de identidad de los sujetos, en la diferenciación entre los sexos, en la construcción de los género y en el establecimiento de jerarquías sociales”.

En base a esta división sexual del trabajo, existen una serie de ideas respecto de la relación de las mujeres con el trabajo productivo remunerado que persisten aún en un contexto de creciente participación laboral femenina. Se asume que las mujeres cumplen naturalmente con su papel de madres, lo que la mantendría ocupada la mayor parte del tiempo, agotando sus energías y recursos para lograr competir en el mundo laboral. Además, se acepta que siendo la familia un ámbito principalmente femenino, las necesidades familiares siempre tienen el potencial de interrumpir la carrera laboral de una mujer y condicionan su inserción en el mercado de trabajo. En efecto, al intentar hacer un balance entre su vida familiar y las aspiraciones de su carrera, generalmente una trabajadora se verá empujada hacia áreas menos competitivas de la profesión que permitan jornadas más parciales y flexibles, lo que a final de cuentas supone adquirir menos experiencia y menos posibilidades de construir redes sociales que un hombre (Eagly y Carli, 2007). Desde esta perspectiva, las mujeres no demostrarían desinterés o falta de motivación por el trabajo, sino que se enfrentan a una realidad en sí misma limitante.

En la misma reflexión sobre el supuesto desinterés o menor compromiso de las mujeres por el trabajo remunerado, otra autora, María Markus (1990 [1987]), en base a diferentes hallazgos investigativos, plantea que las mujeres en el trabajo expresan un desinterés hacia formas de éxito socialmente prescritas y normativamente fijadas, que denomina “evitación del éxito”. Con este concepto, Markus no desconoce las diferentes expectativas sobre el trabajo en base a los roles de género, ni subestima los obstáculos que impiden o limitan el desarrollo y éxito laboral de las mujeres en base a dichos roles. Lo que plantea es que el supuesto desinterés por el éxito laboral que muestran algunas mujeres, es un rechazo a ser definidas en base a ciertos roles –en este caso, roles laborales-, en continuidad con el rechazo anterior a ser definidas exclusivamente por sus roles familiares:

“...concentrar la vida exclusivamente en su carrera, excluyendo cualquier otro interés, vinculación humana o lealtad [...] como un signo del rechazo a ser definidas en términos de roles del trabajo, que se sigue del anterior rechazo a ser definidas en términos de ‘roles de familia’” (1990 [1987]: 165).

A partir de esta oposición se explicarían algunas formas específicas de experimentar el mundo relevando capacidades cognitivas y modelos emocionales que logran ser revalorizados como componentes posibles de una reestructuración de la cultura dominante. Por lo tanto, la autora señala que esta postura refiere a una auténtica independencia respecto de los criterios de logro y éxito socialmente aceptados. Markus (1990 [1987]: 156), relaciona esta independencia al tipo de actividades con que se vincula a las mujeres adultas, es decir, la maternidad y el cuidado del hogar, las que no tendrían unos criterios de excelencia socialmente establecidos.

No obstante, a pesar de sus evidentes diferencias tanto Hartmann como Markus reconocen las mismas limitantes: mientras la primera se concentra en los mecanismos externos de segregación, la segunda observa cómo estos mecanismos han sido recibidos y cuestionados por las mujeres. De cierta manera, la posición de Hartmann implicaría

abogar por iguales condiciones de acceso al pleno desarrollo del potencial humano (1994 [1976]), mientras que en el caso de Markus, supondría criticar la validez de los criterios públicos de éxito tal como han sido definidos por los hombres. Ahora bien, ya sea por falta de motivación personal, ya sea por un cuestionamiento del criterio de éxito, lo cierto es que las limitantes a la realización profesional de la mujer son una realidad y coartan su libertad de decidir. Sin embargo, la progresiva integración de mujeres al ámbito del trabajo y el desarrollo profesional adquirido en las últimas décadas, han contribuido tanto a que las mujeres identifiquen la esfera del trabajo como un ámbito de realización, autonomía y sociabilidad, como a que se produzca una mayor flexibilización de roles y estereotipos de género.

5. Procesos de segregación por razones de género en el trabajo.

Las reformas mundiales de reorganización de los procesos de producción tendientes al incremento de la eficiencia y la productividad, han reconfigurado el uso de la fuerza de trabajo, convirtiendo el ingreso de las mujeres al mercado laboral en una de las principales variables del ajuste económico (OIT, 1998). Al respecto, la literatura ha dado cuenta que este ingreso en la producción está condicionado por un marco normativo hecho a la medida de los hombres y regido por órdenes de género entendidas como “atributos sociales y oportunidades asociadas con el ser femenino y masculino” (Comunidad Mujer, 2016) (PNUD, 2010). Este tipo de órdenes cumplen una función estructurante que dispone a hombres y mujeres en un acceso diferenciado a ocupaciones, puestos de trabajo y ramas de la producción, afectando las trayectorias laborales y la calidad del empleo de las mujeres, propiciando un desarrollo económico, cultural y social desigual. Estas desigualdades se manifiestan en el mercado de trabajo como procesos de segregación laboral de género (OIT, 2016) (PNUD, 2010) (Fondo Económico Mundial-BID, 2016) (Comunidad Mujer, 2016).

Se entiende la segregación como “el acto de separar y generar divisiones dentro de los grupos sociales que conforman una comunidad” (RAE), que para efectos del mundo del trabajo se traduce en la disposición de las mujeres en un mercado laboral que produce condiciones económicas desiguales en relación con los hombres; segregación que no se subscribe únicamente al mundo del trabajo, antecedidas y traspasadas por pautas y/o acuerdos sociales predominantes que rigen en distintos ámbitos de la vida social.

Es así que, no hay lugar en el mundo en el que no haya desigualdad, ésta solo varía dependiendo del nivel de desarrollo del país. Desde la economía y la academia han llamado la atención sobre este fenómeno mundial. En la economía, se han relevado las dificultades para la inserción laboral de las mujeres o el desaprovechamiento de los talentos por razones de género como los principales elementos que afectan la productividad de los países. Desde la academia el énfasis se ha puesto en las repercusiones sociales que acarrean las condiciones de desigualdad en las que se encuentran las mujeres. De ahí, que se establecen tres grandes teorías explicativas (Anker, 1997):

- *Teorías neoclásicas del capital humano.* Éstas presuponen la racionalidad y eficiencia de las partes en los acuerdos laborales, donde el trabajador estaría al tanto de sus circunstancias, preferencias y capacidades personales para –al momento de buscar un empleo– tener una renta acorde con esas cualidades; y el empleador, por su parte, intentaría maximizar la productividad y minimizar los costos hasta donde sea posible.

En esta perspectiva pesa la instrucción y la experiencia laboral. Como, en términos generales, la mujer ha gozado de menos instrucción y ha visto interrumpida su trayectoria laboral por la reproducción o la familia, entonces, no tendría las condiciones que valora el mercado para asignarle un mejor lugar en la estructura.

Y desde el empleador, el hecho de minimizar los costos, inclinaría la elección por los hombres, quienes no acarrean los costos de la maternidad, ausentismo en diferentes momentos, sala cuna, instalaciones especiales, etc.; cuestión que también a las mujeres las haría menos productivas.

Si bien el objeto es describir las principales corrientes en torno a la segregación laboral por sexo, es necesario plantear que esta perspectiva ha ido en franco retroceso, ya que sus principales pilares, instrucción y experiencia laboral, son puestos a prueba por la realidad. Los avances en términos educacionales y las largas trayectorias de vida alcanzadas por muchas mujeres, las que en muchos casos superan a los hombres, muestran que las desigualdades persisten.

- *Teorías de la parcelación del mercado del trabajo.* Toman elementos de las teorías neoclásicas y suponen que el mercado del trabajo está segmentado en sector primario y secundario; estático y dinámico; formal e informal. Así mismo, estas teorías asumen que las grandes empresas y sindicatos tienen un rol importante en la asignación de ocupaciones. Según esto, el sector primario, estático y formal – que por lo general se da en grandes empresas– valora, nuevamente, la instrucción y la experiencia que tendrían los hombres.

Otra arista de la división del mercado del trabajo es la discriminación por razonamiento estadístico. Esto es, considerar a hombres y mujeres como grupos productivos con cualidades diferenciadas, siendo más productivos y menos costosos el grupo de los hombres. Lo que explicaría la masculinización o feminización de algunas áreas de la producción. Lo que no explica esta teoría, es el fundamento detrás de tales decisiones.

- *Teorías no económicas y feministas o sociosexuales.* Como se anuncia, estas teorías sobrepasan los postulados económicos, estableciendo que el lugar de subordinación que históricamente se ha asignado a la mujer en la sociedad y la familia, es lo que se refleja en el mercado del trabajo. Un orden patriarcal en que el reparto de las responsabilidades deja a la mujer a cargo de las tareas domésticas y del cuidado de los hijos, y a los hombres como responsables del sustento económico de la familia.

Dicho ordenamiento explicaría, por un lado, que mujeres y hombres sean formados para ocupar estos lugares, dejando a las mujeres desde muy temprana edad fuera de los campos de aprendizaje que posteriormente serán más valorados por el mercado laboral. Por otro lado, esta visión explicaría las salidas del mercado del trabajo de parte de las mujeres para hacerse cargo de la reproducción, lo que redundaría en menor instrucción y experiencia laboral.

Lo anterior explica la segregación ocupacional en tanto existen ocupaciones femeninas y masculinas basadas en los estereotipos dominantes, asuntos que se acentuarían por las preferencias de las mujeres por ocupaciones más flexibles –otra variable explicativa de la segregación ocupacional– que les permitan responder al cuidado de los hijos y el hogar, último elemento que coincide con los postulados de las teorías neoclásicas, en tanto se considera como parte de su propia elección.

Al respecto, uno de los primeros estudios realizados por Anker (1997), da cuenta del peso que tienen los estereotipos en las ocupaciones con alta flexibilidad laboral y baja remuneración de las profesiones u oficios que se consideran predominantemente femeninas, argumentando que no hay razones empíricas que expliquen la flexibilidad y baja remuneración de una ocupación por sí misma, sino más bien por el estereotipo sexual que hay tras ella.

Por lo demás, se debe considerar que en sociedades desarrolladas, donde se han igualado los dos emblemas de las otras teorías –la instrucción y experiencia laboral– esto no se ha traducido en una equiparación de las condiciones laborales entre hombres y mujeres, pues las desigualdades prevalecen, en mayor o menor nivel, determinando que hay factores culturales, estructurales y laborales, los que se desarrollarán con mayor profundidad en lo que sigue.

5.1. Definición de modalidades de segregación.

Dependiendo de sus características, existen distintas modalidades de segregación en el trabajo. A continuación se presenta una síntesis de los principales tipos:

- *Dificultades para el acceso al mercado laboral.* A pesar de que esta investigación no profundizará en esta problemática, es preciso señalar que las desigualdades de género se manifiestan en el mundo del trabajo en la existencia de un menor porcentaje de mujeres en comparación con los hombres en términos globales participando de actividades productivas de manera formal. Se trata de un elemento gravitante, ya que si bien en los últimos años se han elevado los índices de ingreso al mercado laboral de las mujeres, aún persiste una importante brecha. Al respecto, la OIT afirma que no hay lugar en el mundo en el que la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo no sea inferior a la de los hombres (OIT, 2016: 6), y ante una crisis, son las primeras en quedar desempleadas.
- *Segregación horizontal.* La participación laboral de las mujeres se concentra en algunas áreas de la producción y dentro de esos sectores, además, se encuentran en ocupaciones claramente sexuadas. Es decir, las mujeres están en labores consideradas típicamente femeninas, principalmente relacionadas al cuidado de otras personas; mientras que los hombres, en trabajos típicamente masculinos, asociados al ejercicio de la fuerza o simplemente no femeninos.
- *Segregación vertical.* Se entiende como el acceso diferenciado por sexo a los distintos puestos de trabajo, con una concentración de mujeres en puestos medios o bajos de la estructura empresarial u organizacional y, por ende, con una escasa presencia en cargos directivos, a pesar de tener un mismo nivel de formación y experiencia laboral que su par masculino.

En 1978, como una forma de explicar los obstáculos que enfrentan las mujeres profesionales para ascender a los cargos gerenciales, Marilyn Loden desde el estudio de los Recursos Humanos, acuñó la conocida metáfora del “Techo de Cristal”, la que gráfica cómo las pautas culturales se convierten en barreras invisibles que impiden que las mujeres accedan a puestos directivos.

Pero a pesar de ese techo, hay mujeres que lo han roto y han llegado a cargos de poder. Sin embargo, las condiciones en que esto ha ocurrido es lo que grafica una

nueva metáfora proveniente desde la psicología: la figura del “Laberinto” (Eagly y Carli, 2007), la que pretende dar cuenta de las dificultades que enfrentan las mujeres en distintos momentos de su camino a los puestos de poder, las que no siempre son invisibles para ellas (como lo sugiere la anterior figura del “techo de cristal”).

- *Brecha salarial de género.* Mujeres y hombres no obtienen el mismo rédito económico por su trabajo, aun cuando estén en iguales puestos o tengan cualificación equivalente. Lo anterior es explicado por la feminización de ciertos sectores de la producción con menor productividad –o que son asociados a una menor productividad debido a su feminización-, por estar ubicadas en niveles medios y bajos de las estructuras y por el desempeño de funciones consideradas tradicionalmente femeninas, teniendo una menor valoración y reconocimiento.

Otro factor, que explica esta diferencia salarial, es la cantidad de horas trabajadas de hombres versus las de mujeres con hijos, quienes al seguir a cargo de lo doméstico, dedican menos horas al trabajo remunerado. Por ello, Comunidad Mujer afirma que en Chile, “para que una mujer gane lo mismo que un hombre dentro de un año, debería trabajar hasta el 26 de mayo del año siguiente” (Comunidad Mujer, 2016: 55).

El estudio recién citado establece particularidades para el caso de Chile, donde esta brecha tiende a disminuir o ser nula en los niveles más bajos del escalafón o en los primeros trabajos, pero en la medida en que los sueldos se incrementan es mayor la diferencia. Lo mismo ocurre con el aumento de la edad, es decir, mientras más adulta es la mujer, más bajo será su salario respecto al de un hombre.

5.2. Factores explicativos de los procesos de segregación.

La segregación económica de género es explicada por determinantes de tipo culturales, organizacionales y legales e institucionales. A continuación se detalla cada uno de ellos:

- *Determinantes culturales:* asociadas a roles tradicionales de género, producidas y cimentadas en la socialización temprana, específicamente en cómo deben comportarse las personas según el sexo al que se pertenezca. Todo lo anterior, sumado a agentes de socialización extremadamente estereotipados, que van configurando la división del trabajo por género, lo que se traduce, en términos simples, en mujeres cuidadoras y hombres proveedores (Comunidad Mujer, 2016) (Fondo Económico Mundial-BID, 2016). Configuración que se transfiere a las decisiones vocacionales y, por ende, a la concentración en ciertos sectores ocupacionales, o actividades, tanto de hombres como de mujeres.
- *Determinantes organizacionales:* la construcción social de género desarrollada en el punto anterior es reproducida en las estructuras empresariales e institucionales, donde existen representaciones sociales que se plasman sobre las capacidades y características de hombres y mujeres. En el caso de estas últimas, se asocian con la debilidad de carácter, en tanto que el liderazgo está asociado a los hombres, subvalorando las capacidades de las mujeres (Fondo Económico Mundial-BID, 2016). Al respecto, la OIT patrocinó una serie de encuestas a empresas con economías en plena transición y desarrollo, donde se les preguntó a los empleadores por sus preferencias con respecto a hombres

y mujeres al momento de la contratación en ciertas ocupaciones y tipos de trabajo. De lo cual resultó, que muchos de los empleadores indicaron que al momento de decidir una contratación o un ascenso, la variable sexo era uno de los principales elementos a evaluar (Anker, 2009).

- *Determinantes legales e institucionales:* relacionados con una legislación asimétrica, en tanto asocia fundamentalmente a la mujer trabajadora, no sólo con la reproducción, sino que también con las responsabilidades del cuidado infantil. Para el caso chileno, los derechos en favor de la mujer que son relativos a la maternidad están contenidos en el Título II, Libro 1, del Código del Trabajo, que establece el derecho a:
 - Fuero maternal.
 - Permisos de pre y postnatal.
 - Permiso y subsidio por enfermedad grave de un hijo o hija menor de un año, por enfermedad grave de un niño o niña menor de un año que se tenga bajo tuición por resolución judicial, por un hijo o hija menor de seis meses de edad que se tenga bajo tuición o cuidado por resolución judicial.
 - Subsidios.
 - Sala Cuna.
 - Derecho a dar alimento a la hija o hijo.
 - Pago de pasajes a la mujer para el traslado a la sala cuna.
 - Prohibición de desarrollar determinados trabajos.
 - Ningún empleador podrá exigir certificado o exámenes para verificar si la trabajadora se encuentra o no en estado de gravidez.
 - Posteriormente, la Ley 19.591 incorporó:
 - La prohibición de discriminar a la mujer por estado de gravidez.
 - Fuero maternal para la trabajadora de casa particular.
 - Extensión del derecho de sala cuna, reemplazando el concepto de establecimiento por el de empresa.

Como se ve en esta legislación, todos los derechos son para la madre trabajadora, sólo en caso de ausencia de la madre, los derechos son transferidos al padre, esto luego de una modificación, que figura en la Ley 19.250.

Este marco regulatorio, puede, en ocasiones, desincentivar la contratación de mujeres, pero especialmente puede afectar sus oportunidades de promoción, y contribuye a mantener la idea de que la contratación de mujeres resultaría más cara, a pesar de que no exista evidencia al respecto.

5.3. Situación de la segregación en el mundo y América Latina.

En el marco de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en septiembre de 1995, ocurrió un hito para la disminución de las desigualdades de género en el mundo, organizaciones de activistas y organismos internacionales confluieron en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, cuyas líneas de acción están bajo los objetivos de desarrollo sostenibles proclamados (ODS). Veinte años después, el análisis da cuenta de que las desigualdades persisten, la segregación sectorial, ocupacional, de acceso y salarial, se mantienen y la desmedida responsabilidad del cuidado de otros en manos de las mujeres ha cedido muy poco. Ello, a pesar de los importantes incrementos en el acceso a educación que han tenido las mujeres en general. Al respecto, ONU Mujer (2015: 80) alerta que las tasas de transición de la educación al empleo en las mujeres jóvenes son permanentemente inferiores en relación a las de los hombres.

5.3.1. Acceso al mercado laboral.

Según la OIT (2016: 5), la brecha de género en la tasa de participación en la fuerza de trabajo por región, entre 1995-2015, ha ido disminuyendo pero a un paso muy lento. En el caso específico de América Latina, se trata de una de las regiones que muestra mayores progresos en relación a la participación laboral femenina, desde un 44,5% en 1995 a un 52,6% en 2015. Este incremento se atribuye a variables como el aumento del acceso a la educación y/o el descenso de la fertilidad, junto con la mayor cobertura de instituciones a cargo del cuidado de niñas y niños. Junto con lo señalado, es importante tener en cuenta la positiva valoración que existe sobre el trabajo femenino en la actualidad, como otro factor que incide en la disposición de las mujeres a ingresar al mercado de trabajo. En este sentido, el trabajo remunerado de las mujeres es considerado un medio para disminuir la pobreza, fomentar el desarrollo productivo de los países, aprovechar los mayores niveles educacionales de ellas, y contribuir a su autonomía económica e independencia personal.

A nivel mundial, en el año 1995 la industria y la agricultura eran las áreas que concentraban la mayor cantidad de empleos, sin embargo, en 2015 son las empresas de servicios las que ocupan ese lugar. Este sector concentra el 50,1% de las personas activas laboralmente en el mundo, de las cuales más de la mitad son mujeres, un 61,5% específicamente. A este fenómeno se le llama “segregación horizontal”.

En promedio, en el mundo las mujeres están sobrerepresentadas en ocupaciones administrativas, comercio, servicios y en trabajos no cualificados, en una jornada laboral parcial y mal remunerada.

En América Latina y el Caribe, siguiendo la tendencia mundial, la concentración de la participación laboral de las mujeres ha pasado del sector agricultura al sector servicios. Dentro de este sector, un 26,6% de la participación femenina corresponde a trabajadoras domésticas.

Los cambios tecnológicos también han modificado las ocupaciones –sobre todo para los países desarrollados y emergentes–, ya que en los últimos años han permitido mejorar las condiciones para mujeres y hombres altamente cualificados.

Por otro lado, dentro de un mismo sector productivo y con las mismas competencias, las mujeres ocupan posiciones jerárquicas más bajas que los hombres. En promedio, esta “segregación vertical” se refleja en que a nivel mundial las mujeres tenían menos del 5%

de los altos puestos en las corporaciones (OIT, 2003). A pesar de que se estima que para mejorar los índices de eficiencia y buen uso del talento, se requiere un mínimo de un 30% de mujeres en cargos directivos (OIT, 2017). En la región, el 56% de las empresas cuenta con mujeres en cargos directivos, pero estos no superan el 30% que se necesita para que cada empresa mejore su productividad. La OIT (2017: 16) considera como estándar de equilibrio de género, una relación del 41%-50%, cuestión que en la región y en el mundo está en un 7% y 8% respectivamente, muy lejos de lo recomendado por el organismo.

5.3.2. Brecha salarial.

Actualmente, en el mundo las mujeres ganan el 77% del sueldo de los hombres, es decir, hay una brecha salarial del 23% (OIT, 2017). La OIT señala que, a este ritmo, la igualdad podrá alcanzarse el año 2086, dato que se refiere solo a los asalariados/as, ya que no hay cifras certeras de las y los trabajadores por cuenta propia. Para ilustrar, además decir que los cargos de mayor poder son los con remuneraciones más elevadas y son estos, justamente, a los que menos acceden las mujeres.

5.4. La situación en Chile.

La segregación económica que viven las mujeres chilenas en el mercado laboral no dista mucho de las tendencias mundiales. En los últimos 25 años, la inserción laboral femenina se ha incrementado del 31% al 48%, el mayor crecimiento de Latinoamérica. Sin embargo, sigue siendo inferior a la media de la región y la octava más baja de los países miembros de la OCDE (Comunidad Mujer, 2017), situación que da cuenta de un problema más profundo ligado a, de una histórica baja incorporación de la mujer chilena al mercado laboral:

“Mientras en Chile un 56% de las mujeres entre 15 y 64 años participan de la fuerza laboral, la participación laboral femenina promedio de la OCDE alcanza un 63,6%. Por otra parte, la participación laboral de los hombres en Chile fue de 77,4% el año 2016, mientras que la reportada por la OCDE, teniendo en cuenta los demás países miembros, fue de 80%. Esto implica que las brechas de género en participación laboral en Chile son mayores que las brechas promedio de la OCDE” (COES, 2017: 4).

Este problema, se enmarca en la tendencia mundial respecto del limitado acceso de las mujeres al mercado del trabajo, quienes tienen considerablemente menos posibilidades que los hombres de participar de las actividades productivas, es decir, tener un empleo o estar buscando alguno. Siguiendo a la OIT (2017a), la tasa de actividad de las mujeres en la mano de obra es casi 27 puntos porcentuales inferior a la de los hombres. En detalle, durante el 2017, las mujeres de los países emergentes padecen la mayor brecha respecto de las tasas de actividad con casi 31 puntos porcentuales, seguidas de las mujeres de los países desarrollados, con poco más de 16 puntos porcentuales y las de los países en desarrollo con 12 puntos porcentuales.

En las últimas décadas, en Chile las y los jóvenes han accedido en mayor número a la educación superior, técnica y universitaria, lo que para las mujeres profesionales marca una tendencia en términos de inserción laboral: a mayor nivel educacional, mayor presencia en el mercado laboral (Get, 2017) (INE, 2015) (BID, 2017) (OIT, 2017b). Pero lejos, el incremento más significativo se encuentra en el nivel educacional de postítulos, maestrías y doctorados. Al respecto, la Encuesta Nacional de Empleo 2013, señala que

este grupo tiene una tasa de ocupación del 87% en relación al 89% de los hombres (INE, 2015).

En síntesis, respecto de la situación de las mujeres en el mercado laboral, el informe de Género, Educación y Trabajo (2017), que revisó el ciclo de vida de las mujeres en los últimos 25 años, identificó las siguientes tendencias en la inserción laboral femenina:

- A mayor nivel educacional, hay mayor tasa de participación laboral.
- Según el nivel socioeconómico, las mujeres adultas del decil más rico tienen un 84% de inserción laboral, contrariamente al 46% de mujeres adultas del decil más pobre.
- Sobre las jornadas de trabajo, dentro de los ocupados(as) entre 25 a 59 años, el 45% de las mujeres trabajan menos de una jornada completa, lo que se explica por las decisiones en torno a la vida personal, en contraste con un 25% de hombres que se encuentran en la misma situación.

5.4.1. Segregación horizontal.

Como se ha visto, la tendencia nacional no es ajena a lo que ocurre a nivel mundial. Durante el año 2015, en Chile, las mujeres tienen mayor presencia en algunas ramas de la economía que en otras, siendo estas: Alojamiento y Servicio de Comidas, Actividades Financieras y de Seguros, Enseñanza, Actividades de Salud, Otras Actividades de Servicios y Hogares. Ahora, sobre la concentración en ciertos sectores, se encuentra que, las mujeres están en mayor proporción que los hombres en las ramas de Comercio, Enseñanza, Hogares como Empleadores, Actividades de Salud, Industria Manufacturera, Alojamiento y Servicio de Comidas, Administración pública y en subsectores como el bancario.

En resumen, podemos decir que las actividades en las que están distribuidas las mujeres, se encuentran en su mayoría en sectores asociados al cuidado y servicios, sector terciario de la economía; mientras que los hombres a pesar de que también están mayoritariamente en el sector terciario, la distribución es más homogénea en todos los sectores de la economía, primaria, secundaria y terciaria (INE, 2015).

5.4.2. Segregación vertical.

En relación a la presencia de mujeres en puestos directivos, en los Directorios de las 43 empresas que conforman el Índice de Precio Selectivo de Acciones (IPSA), las directoras representan el 5,8% y de ellas, ninguna ha llegado a ser presidenta.

En sectores altamente feminizados como educación, salud, y banca, la presencia de mujeres en cargos directivos es minoritaria. En las universidades estatales no hay mujeres Rectoras, y en el sector privado alcanza el 6,8%. Así mismo en las presidencias, gerencias generales y direcciones médicas, para el año 2012, la presencia de mujeres es baja, hay un 7,9% de mujeres en la gerencia general de empresas y la cifra más elevada de participación la ostenta el cargo de director médico, donde hay un 19,4% de mujeres (Cárdenas, Correa, Prado, 2014).

La segregación vertical propia del país se ve confirmada en el informe de Iniciativa Paridad de Género (Fondo Económico Mundial-BID 2016) donde Chile ocupa el lugar 84 de un total de 144 países, en cuanto a las barreras al ascenso a cargos ejecutivos o de mayor jerarquía.

5.4.3. Brecha salarial.

En el índice de brecha salarial del Foro Económico Mundial, Chile se encuentra en el lugar 133 de 144 (BID, 2016). Problema que se incrementa con la edad, ya que en la medida que aumentan los años de los trabajadores, crece al mismo tiempo la brecha salarial entre hombres y mujeres

6. Iniciativas para la igualdad de género.

El primer organismo internacional en considerar a las mujeres en sus lineamientos fue la Organización Internacional del Trabajo (OIT), fundada en 1919 como parte del Tratado de Versalles. Chile es miembro fundador de la organización, habiendo ratificado 61 convenios, de los cuales hay 51 vigentes. Actualmente destaca el Programa de Trabajo Decente, firmado en comisión tripartita, el que establece en temas de género la transversalización del tema en las políticas de empleo, las políticas de conciliación de trabajo-familia y de equidad de remuneraciones. Una de las áreas de trabajo que se establece como prioritaria es “la protección de niños, jóvenes y mujeres”.

Posterior a su fundación, con el impacto de las dos guerras mundiales, las naciones se alinean bajo una organización que permita “preservar los derechos humanos y la justicia” (Carta del Atlántico 1942), una noción de derecho que se cristalizará en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, que proclama “la igualdad en derechos y dignidad de mujeres y hombres”, uno de los primeros instrumentos jurídicos internacionales que reconocen la igualdad entre las personas.

Dos años antes de la declaración, se crea la *Comisión Jurídica de la Mujer* de las Naciones Unidas, cuyo propósito era preparar informes sobre la promoción de los derechos de las mujeres en la política, la economía, la educación y la vida social. Luego, en 1975, se realizó la Primera Conferencia de Naciones Unidas sobre la Mujer, inaugurando el decenio de la mujer con lineamientos sobre los tres objetivos prioritarios: la igualdad plena de género y la eliminación de la discriminación por motivos de género; la plena participación de las mujeres en el desarrollo; y una mayor contribución de las mujeres a la paz mundial.

En este marco, en 1979 ocurrió un hito que prevalece hasta nuestros días, la asamblea de las Naciones Unidas aprobó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer CEDAW (CEDAW, en inglés), también conocida como la *Carta de los Derechos Humanos de la Mujer*, una declaración ampliada basada en un conjunto de declaraciones realizadas desde la formación de la comisión jurídica, e impulsada por los representantes de los países, organizaciones civiles, académicas y feministas. En este documento, por primera vez, se especificaban las formas que asumía la discriminación y se tomaban medidas de acción para reducir la brecha histórica de las mujeres en las dimensiones política, económica, social, cultural y civil; incluyendo cualquier otra esfera. Esta carta entró en vigor como tratado internacional el 3 de septiembre de 1981, tras su ratificación por 20 países, y fue vuelta a ratificar en 1989 por 100 países, convirtiéndose así, en la primera política pública en implementarse en las agendas de los países miembros, disponiendo de mecanismos de acción y medición obligatorios (Valdés y Fernández, 2006).

En su declaración se establece que:

“La máxima participación de la mujer, en igualdad de condiciones con el hombre, en todos los campos, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, el bienestar del mundo y la causa de la paz”.

Acá se produce un cambio en la forma de plantearse las reivindicaciones, desde la postura de derecho inicial, al reconocimiento del aporte que representan las mujeres en las sociedades modernas y que por lo tanto, es una necesidad y un deber, de y para las sociedades, asegurar las condiciones de igualdad entre mujeres y hombres.

En Chile, para dar cumplimiento al tratado internacional de la CEDAW, ratificado en 1989, en el gobierno de Patricio Aylwin, el año 1991 se creó el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), como un organismo especializado en las políticas para la igualdad y encargado de impulsar las reformas que requería el país en su aspiración de alcanzar la igualdad (Valdés y Fernández, 2006). Institucionalmente, el SERNAM se puede considerar la base de lo que hoy en día es el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, institución que declara como misión fortalecer las autonomías y derechos de las mujeres, reconociendo sus diversidades, a través de la implementación de Políticas, Planes y Programas de Igualdad y Equidad de Género, aportando a la transformación cultural del país.

En la región, el año 2007 en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) una de las comisiones regionales de Naciones Unidas, con el propósito de erradicar la exclusión estructural de las mujeres (en el Consenso de Quito), solicitó la constitución de un observatorio sobre la igualdad de género, naciendo el Observatorio de igualdad de Género de América Latina y el Caribe. El cual se plantea analizar y visibilizar el cumplimiento de metas en torno a la igualdad de género, a través de la realización de informes periódicos que den cuenta del estado de los países miembros. Las mediciones se realizan principalmente partir de la autonomía en la toma de decisiones, esto es, la presencia de mujeres en los poderes del estado y en las instituciones de poder local, la autonomía física, y la autonomía económica, donde se evalúa la distribución de la población ocupada según nivel de productividad y sexo.

Por otro lado, en 1959, al alero de la organización de los Estados Americanos, se firmó el Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el propósito de disminuir la pobreza y promover programas de desarrollo. En el año 2007, el BID creó la División de Género y Diversidad, y en el 2010 aprobó la Política Operativa sobre Igualdad de Género, junto con su Plan de Acción de Género (GAP). Las principales líneas de trabajo son: la violencia contra las mujeres, la transversalización de la perspectiva de género y el liderazgo femenino o el empoderamiento económico de la mujer. En base a los resultados del Informe de Competitividad, el Foro Económico Mundial ha venido implementando iniciativas de género en el mundo, en el 2016 por primera vez se asoció con el BID para llevar a la práctica la Iniciativa de Paridad de Género en Chile (IPG Chile), la que, además de estos organismos, involucra al Estado e instituciones privadas de diferentes áreas productivas. Del área financiera encontramos a los bancos Scotiabank, BCI, Banco de Chile, Banco Estado, Banco Santander, SURA, MetLife y AFP ProVida.

Las medidas de la “Iniciativa de Paridad de Género” en Chile, según ámbito de acción, son:

- Aumento de la participación laboral femenina:
 - Implementación del enfoque de género en las políticas de recursos humanos de las empresas.
 - Difusión del Sub Sistema Nacional de Cuidado a cargo del Ministerio de Desarrollo Social.
- Reducción de brechas salariales de género:
 - Medición y corrección de brechas salariales de género.
 - Alianza para difundir y promover avances en los reportes de las normas 385 y 386 de la Superintendencia de Valores y Seguros.
 - Propuesta modificar la Ley de Igualdad Salarial entre hombres y mujeres.
- Disminución de barreras al ascenso femenino:
 - Desarrollo de compromisos tendientes hacia la paridad de género en cargos directivos y gerenciales de empresas privadas.
 - Acuerdos con empresas de servicio de reclutamiento y selección de altos ejecutivos/as (*headhunters*) para aumentar la presencia de mujeres en altos cargos gerenciales y directivos.
 - Difusión de mecanismos para el acceso de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública.
- Medidas transversales:
 - Promoción de reconocimiento y certificaciones entre empresas que instauren prácticas de paridad de género.
 - Promoción de programa de sensibilización y desnaturalización de estereotipos de género.

Desde el Estado chileno, se puede destacar la iniciativa “Sello Iguala-Conciliación” para promover la igualdad de género en las empresas. Esta iniciativa está inspirada en la Comunidad Regional de Sellos de Igualdad de Género impulsada por la Unidad de Gestión del Conocimiento del Área de Género del Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD, de la cual Chile participa desde sus inicios, siendo pionero en la redacción e implementación de una Norma nacional de estas características.

El Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG) distingue con este sello a empresas que se certifican bajo la Norma Chilena de Igualdad de Género Norma Chilena 3262 versión 2012, por desarrollar políticas de buenas prácticas laborales con enfoque de género para fortalecer la inclusión, desarrollo y permanencia de mujeres en los espacios laborales. Para fomentar estas buenas prácticas en distintas dimensiones de la gestión de personas en las organizaciones, el SernamEG mandató al Instituto Nacional de Normalización (INN) para que desarrollara esta Norma que promoviera que las organizaciones detecten y superen brechas de género tales como participación laboral,

brechas salariales, participación a cargos de jefatura y responsabilidades directivas, procesos de reclutamiento y selección de personal, además de incorporar medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad, como también desarrollar acciones de comunicación y sensibilización en las temáticas asociadas. Esta norma es la base para la obtención del “Sello Iguala-Conciliación”, y es de cumplimiento voluntario.

Por otro lado, el Programa de Buenas Prácticas Laborales y Trabajo Decente para la Equidad de Género (BPLyTDEG) del SernamEG, forma parte del Área Mujer y Trabajo de este Servicio y busca promover el cambio cultural al interior de organizaciones laborales privadas, públicas y sindicales para favorecer el ingreso, permanencia y desarrollo de las mujeres en espacios laborales de calidad, propiciando medidas para eliminar inequidades, brechas y barreras de género en el empleo.

El objetivo de este Programa es contribuir a la autonomía económica de las mujeres fortaleciendo sus capacidades para incorporarse, mantenerse y progresar en el trabajo remunerado, promoviendo el valor y la co-responsabilidad del cuidado e incidiendo en la institucionalidad pública, el sector privado y organizaciones sindicales.

El Programa está dirigido a organizaciones que estén dispuestas a revisar sus prácticas laborales, tales como: Universidades, Empresas Públicas y Privadas, Municipalidades, ONGs, Ministerios y Servicios Públicos, Sindicatos y Asociaciones de Funcionarios/as.

Las prácticas laborales con igualdad de género son políticas, medidas y/o iniciativas que implementan las organizaciones laborales de manera voluntaria, que van más allá del cumplimiento de la Ley y que apuntan a promover la igualdad de oportunidades y derechos entre trabajadoras y trabajadores.



Caracterización del Sector de Intermediación Financiera

V. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta una caracterización general del Sector de Intermediación Financiera. En el primer punto, en base a la última encuesta Encla publicada por la Dirección del Trabajo, se pondrá énfasis en las *condiciones laborales* que entrega esta industria a las personas que en ella trabajan. En la segunda parte, a partir de un análisis de las bases de datos que tiene a disposición el INE de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) aplicada anualmente entre los años 2010 y 2016, y otras fuentes de información pertinentes para el objetivo de este apartado, se abordará el tema de la *participación de mujeres* en el sector. Finalmente, por la relevancia que los *bancos* tienen dentro del sector financiero, se realizará una caracterización general de éstos, destacando aquellas dimensiones que aportan elementos para la elaboración de un contexto para el posterior análisis de las trayectorias laborales de las mujeres en la banca nacional.

1. Descripción general del sector.

La estructura económica chilena toma forma a partir del desarrollo y consolidación de grupos empresariales ligados principalmente a los sectores primario exportador y de servicios, particularmente financieros. Como se puede ver a continuación, el Sector de Intermediación Financiera ha tenido una relativa estabilidad en el tiempo. En los últimos años el PIB del sector, no siempre a la baja, estuvo permanentemente por sobre el total nacional:

Tabla 8: Comparación PIB Sector Financiero y PIB Nacional. Crecimiento Real Anual, %

PIB	Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sector Financiero		10,2	11,7	6,1	3	4,3	3,5
Nacional		5,8	5,5	4,2	1,9	2,3	1,8

Fuente: Creasys a partir de cifras publicadas por la SOFOFA y el Banco Central.

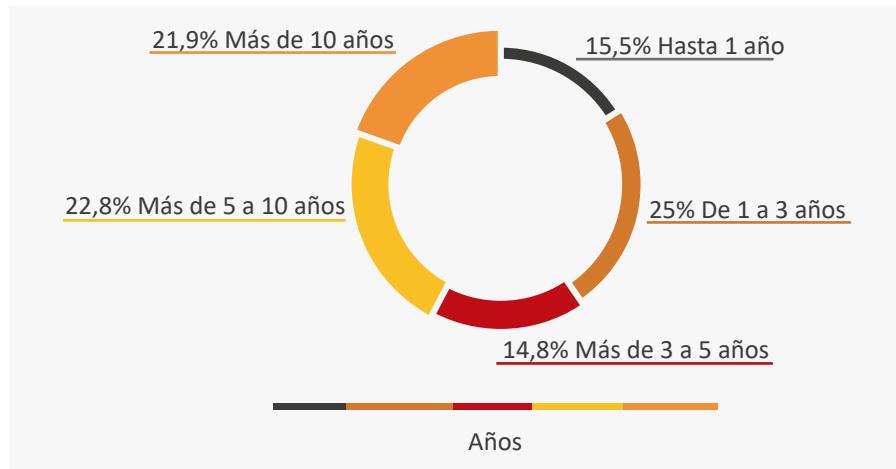
En un contexto de crisis económica mundial, el sector financiero ha tenido la capacidad de generar una estabilidad relativa con respecto a su entorno. Se ha mantenido e incluso ha estado por sobre actividades netamente productiva como la minería o la industria manufacturera. En este sentido, la industria financiera se nos muestra como *una de las ramas económicas más prospertas de la economía nacional*, posicionándose entre los sectores con mayor nivel de productividad por trabajador agregada, siendo las grandes empresas de la rama 5,1% más productivas que las de menor escala (Arellano y Astorga, 2015).

2. Trabajadores y calidad del empleo.

Según el INE el año 2016, en el sector de Intermediación Financiera la *cantidad de trabajadores* promedio fue de 166.500 personas que recibieron, también en promedio, \$911.832 de *remuneración mensual líquida*, cifra que dobla la media de las remuneraciones nacionales, que están en \$425.811.

En relación a la *calidad del empleo* y específicamente en lo tocante a las condiciones y relaciones laborales de los trabajadores del sector, esta rama de la actividad cuenta con cifras bastante favorables. A partir de la última encuesta Encla, publicada por la Dirección del Trabajo el año 2014, se puede afirmar que en esta área, el *contrato de tipo indefinido* es preponderante, con un 93,8%. De cualquier forma, aunque este indicador es posible vincularlo a una marcada estabilidad en la relación laboral que se establece en el sector, debemos tener en cuenta que ésta no es una determinación exclusiva del tipo de contrato ya que, tanto de parte de los empleados como de los empleadores, en el país existe una libertad bastante ampliada en relación a la finalización de la relación contractual. Con lo anterior presente, la distribución porcentual de los trabajadores del sector según la antigüedad de los contratos indefinidos se muestra de la siguiente manera:

Gráfico 2: Distribución porcentual de los trabajadores del sector según la antigüedad de los contratos indefinidos



Fuente: Creasys a partir de la ENCLA 2014.

Respecto de la *jornada laboral*, el promedio de horas semanales de trabajo por trabajador en el caso del sector de Intermediación Financiera es de 43,4 horas, la cifra más baja a nivel nacional y 1,6 horas menos que la jornada ordinaria máxima legal de trabajo establecida en Chile. El porcentaje de empresas que realiza *horas extras* en el sector es 37,3% y se registra uno de las menores cifras respecto de los trabajadores que laboran los días domingo, llegando a 5,5%. La *distribución semanal del tiempo de trabajo* en la industria financiera, según el promedio de días de trabajo, de descanso, minutos para colación y otras pausas, es la siguiente:

Tabla 9: Distribución semanal del tiempo de trabajo en la industria financiera, según el promedio de días de trabajo, de descanso, minutos para colación y otras pausas

Días de trabajo	Días de descanso	Minutos para colación	Minutos para otras pausas
5.2	1.8	57,7%	21,5%

Fuente: Creasy a partir de la ENCLA 2014.

3. Las organizaciones sindicales.

Continuando con la información que dispone la Encla 2014, ahora en su *dimensión sindical*, se puede afirmar que, por un lado, la distribución de empresas con sindicatos en el sector de Intermediación Financiera, en relación a las otras ramas de la economía nacional, es de 1,7%, y, por otro lado, el porcentaje de empresas con sindicato en esta industria llega al 7,9%. Información que complementa lo anterior la ofrece la Dirección del Trabajo (2016), entidad que indica que *la tasa de sindicalización en este sector para el año 2016 fue de 36,7%*, con 196 sindicatos activos que representan a 52.948 afiliados, de los cuales 24.344 son hombres y 28.604 mujeres. Por otro lado, la cantidad de huelgas aprobadas para ese mismo año fueron 17, de las que sólo 7 se efectuaron, e involucraron a 3.556 trabajadores, 1.345 hombres y 2.211 mujeres. El 100% de las huelgas realizadas fueron con la solicitud de actuación de Buenos Oficios, cuyo objetivo es acercar posiciones y facilitar el establecimiento de bases de acuerdo para la suscripción de los contratos colectivos. Respecto de los instrumentos colectivos que rigen las relaciones laborales entre los trabajadores afiliados a sindicatos y las empresas del sector, existen 47 instrumentos que iniciaron su vigencia durante el año 2016, 34 contratos y 13 convenios, los que involucran a 13.655 empleados, 5.206 hombres y 8.449 mujeres, que representan al 4,4% respecto del total de trabajadores del sector.

Específicamente en el sector bancario, que, como se verá a continuación, es el subsector más importante del sector de Intermediación Financiera, las orientaciones de la acción sindical están vinculadas a las dinámicas propias del sector, las empresas y el perfil de los trabajadores. En este sentido, cabe mencionar, en primer lugar, la importancia del proceso de concentración económica experimentado en la banca que ha dado paso a la presencia de dos megabancos, el Santander y el Chile, que reúnen parte importante de la afiliación sindical. A ellos le siguen organizaciones ubicadas en bancos como el BCI, Bice, Itaú, Scotiabank o Internacional. A esto hay que agregar la situación del sindicato de Banco Estado, que es la organización sindical más grande de la banca, reuniendo a 9.400 socios.

En segundo lugar, a nivel de las empresas hay similitudes y diferencias en cuanto a las políticas hacia los trabajadores, lo que se traduce en diversos modos de entender la gestión, la comunicación, el rol de los sindicatos, entre otros asuntos.

En tercer lugar, las organizaciones sindicales definen de modo muy distinto sus orientaciones respecto de la empresa y sus asociados. En algunos casos, como relató uno de los dirigentes entrevistados para este estudio, se privilegia la acción al interior

de la empresa, mientras que en otros, como sucede con el sindicato de Banco Chile por ejemplo, se asigna gran importancia a las articulaciones con otras instituciones políticas o sindicales.

Cabe señalar, además, que debido a los procesos de fusión entre los bancos han pasado a convivir en la misma institución sindicatos y trabajadores con diferentes concepciones, historias y culturas, lo que no siempre se logra resolver adecuadamente. Con todo, se configura un panorama sindical que asigna diferentes sentidos a la acción y tiende a predominar la autonomía respecto de los partidos políticos y la colaboración con la empresa.

A lo anterior, hay que agregar el perfil de los trabajadores, pues, junto con la relevancia que tienen aquellos que trabajan por comisiones (que presentan más dificultades para incorporarse en los sindicatos), hay una mayor presencia de mujeres y jóvenes que asignan otro sentido y lugar al sindicato en sus vidas. En el caso específico de las mujeres, ellas se han incorporado con fuerza al trabajo en la banca y paulatinamente se han afiliado a los sindicatos, algunas han asumido cargos de dirección, pero es un proceso en desarrollo, que enfrenta obstáculos, entre ellos, la propia disposición que muestran los dirigentes hombres.

Otro factor a considerar a la hora de caracterizar a los sindicatos del sector, es la fragmentación existente, reflejada en las múltiples organizaciones sindicales que existen en las instituciones de la banca. Por ejemplo, en el Banco Chile existen 8 sindicatos, siendo muy fuertes los que venían del Banco Edwards y Citibank, que tienen una orientación más corporativa. Los sindicatos del Banco Santander ocuparon hace algunos años un lugar muy importante en el sector, principalmente a partir del trabajo realizado por la Federación liderada por Luis Mesina que contaba con 3 sindicatos. Sin embargo, esa experiencia no ha tenido continuidad, dos sindicatos se descolgaron y se reforzó la acción hacia el interior de la empresa. En el banco Santander hay actualmente 25 sindicatos y surgió una federación que se opone a la idea de un sindicalismo sociopolítico que caracterizaba a la otra federación.

De tal modo, los elevados niveles de sindicalización que se observan en el sector no se pueden vincular automáticamente a un mayor poder de los sindicatos. Esto ni siquiera es así en los dos bancos más grandes de la rama, el Santander y el Chile; donde coexisten diversas orientaciones, estrategias y proyectos. Las fusiones que se han producido en estos bancos no han estado acompañadas de fusiones sindicales ni de instancias de coordinación o acción unitaria. En este marco, muchos sindicatos tienen fechas de negociación diferentes, o fechas de contrato que expiran en diferentes meses, cosa que no permite hacer fuerza común y dificulta llegar a acuerdos para negociar.

4. Tendencias generales de capacitación.

En relación a las acciones de *capacitación* en el sector vía franquicia tributaria, según el SENCE (2016), durante el año 2015, éstas tuvieron un total de 63.976 participantes aprobados, 36,7% en relación a las personas ocupadas en el sector el mismo año, de los cuales 38.138 fueron mujeres y 25.838 hombres, con 27,2 horas promedios de capacitación por participante y un gasto total efectivo de \$7.725.545.861, del que \$6.068.084.055 fue público y \$1.657.461.806 lo fue de carácter privado, es decir, con cargo a las empresas.

Los participantes en actividades de capacitación del sector de Intermediación Financiera, en cantidad de aprobados, se encuentran en sexto lugar a nivel nacional, por debajo de otros sectores como la industria manufacturera (113.164, 12% en relación a la fuerza

de trabajo ocupada en el sector), comercio (190.430, 12,5% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector), transporte, almacenamiento y comunicaciones (68.388, 52,7% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector); actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (92.113, las cifras no permiten un empalme comparativo) y enseñanza (81.386, 12,2% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector). Aunque, como se puede apreciar, se debe tener en cuenta el porcentaje de proporcionalidad de cada uno de estos sectores, frente a lo cual el financiero, con 36,7% sólo es superado por el de transporte, almacenamiento y comunicaciones, con un 52,7%, ubicándose en un tercer lugar en relación a las horas promedios de capacitación por participante, sólo superados por los sectores de enseñanza y transporte, almacenamiento y comunicaciones. En síntesis, a partir de lo anterior, podemos afirmar que *el sector de Intermediación Financiera, proporcionalmente, es el segundo que más capacita trabajadores a nivel nacional y el tercero en cuanto a horas promedio de capacitación por participante.*

Finalmente, en cuanto a las tendencias de capacitación del sector, en base a la información proporcionada por el SENCE, las principales áreas en las que hubo participantes aprobados pertenecientes a la rama de servicios financieros durante el año 2015, fueron: Administración (33.176), Computación e Informática (7.952), Servicios a las Personas (7.897) y Servicios Financieros (4.708). El detalle respecto de las tendencias del subsector bancario en materia de capacitación se expondrá más adelante, cuando caracterizaremos a estas instituciones de manera particular.

5. La presencia de mujeres en el Sector.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la cantidad total de ocupados en el sector durante los últimos seis años ha subido notablemente. Si en el 2010 llegaron a 128.039 personas, para el 2016 la cifra alcanzó a 164.831, presentando cierta consolidación en la tendencia relacionada con la *presencia de mujeres*:

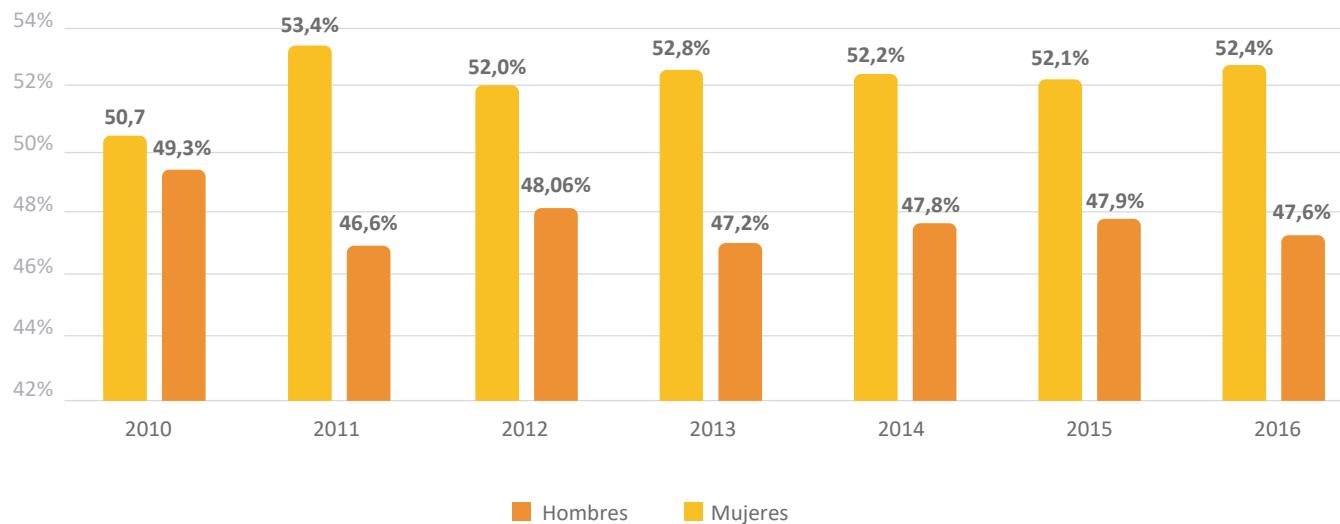
Tabla 10: Total país de mujeres y hombres ocupados en el Sector de Intermediación Financiera, en miles de personas

Año	Mujeres	Hombres	Total
2010	64.897	63.142	128.039
2011	65.385	57.170	122.556
2012	70.729	65.231	135.960
2013	89.351	79.838	169.188
2014	85.026	77.905	162.931
2015	88.063	81.039	169.102
2016	86.307	78.524	164.831

Fuente: Creasy a partir de microdato ENE-INE.

Según el INE, a mediados del año 2016 la fuerza de trabajo femenina ocupada total fue de 3.310.007 mujeres. De estas, 86.307 son parte del sector de Intermediación Financiera. En este sector, el *porcentaje de mujeres respecto del total*, luego de un *peak* de 53,4% el año 2011, se estabilizó bordeando el 52% entre los años 2012 y 2016. Al respecto, ver el siguiente gráfico:

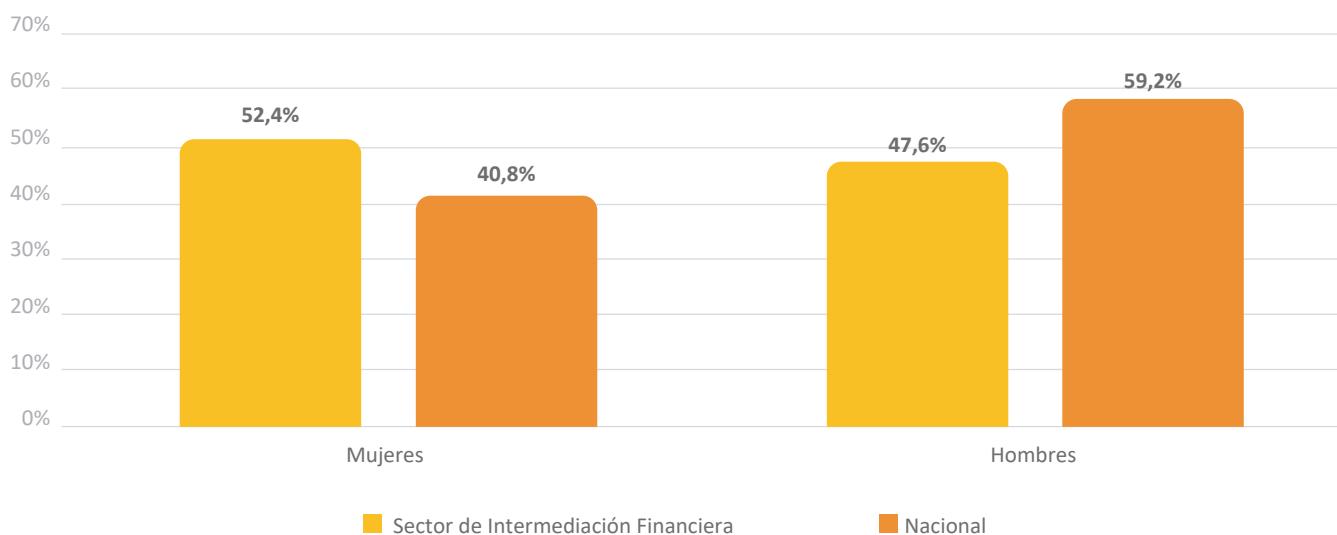
Gráfico 3: Distribución porcentual de trabajadores por año según sexo en el Sector de Intermediación Financiera



Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

En relación a los ocupados a nivel nacional, la tendencia respecto a la presencia de mujeres en el sector de Intermediación Financiera se invierte. Es decir, si a nivel país, los hombres ocupados son mayor cantidad que las mujeres, con un 59,2% versus un 40,8%; a nivel sectorial, por el contrario, las mujeres destacan por sobre la fuerza de trabajo masculina ocupada en la industria financiera, representando al 52,4% contra un 47,6%.

Gráfico 4: Porcentaje de ocupados del Sector de Intermediación Financiera según sexo en comparación a porcentaje de ocupados a nivel nacional



Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

La comparación a nivel internacional confirma la particularidad del sector financiero chileno respecto de otros países de la región. Según cifras publicadas por la OIT (2017c), en América Latina, sólo el 3,4% de las mujeres trabaja en Establecimientos Financieros. Aunque esta denominación es más limitada que el sector de Intermediación Financiera nacional, sí nos entrega una tendencia que permite la comparación a nivel regional, en donde *Chile es líder respecto de la presencia de mujeres en los llamados Establecimientos Financieros*, con una participación de 15,7% respecto del total de mujeres que son parte de la fuerza de trabajo en el país, seguido de Panamá con 12,4%, Colombia con 12,3%, Uruguay con 11,6%, Costa Rica con 10,9% y Argentina con 9,9%; por nombrar sólo a los de mayores porcentajes.

Por otro lado, volviendo a la situación del sector a nivel nacional, según los *grupos ocupacionales* definidos por el INE para la ENE, que corresponden a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO), dentro del sector de Intermediación Financiera, las mujeres tienen presencia en cada uno de estas franjas, distribuyéndose de la siguiente manera:

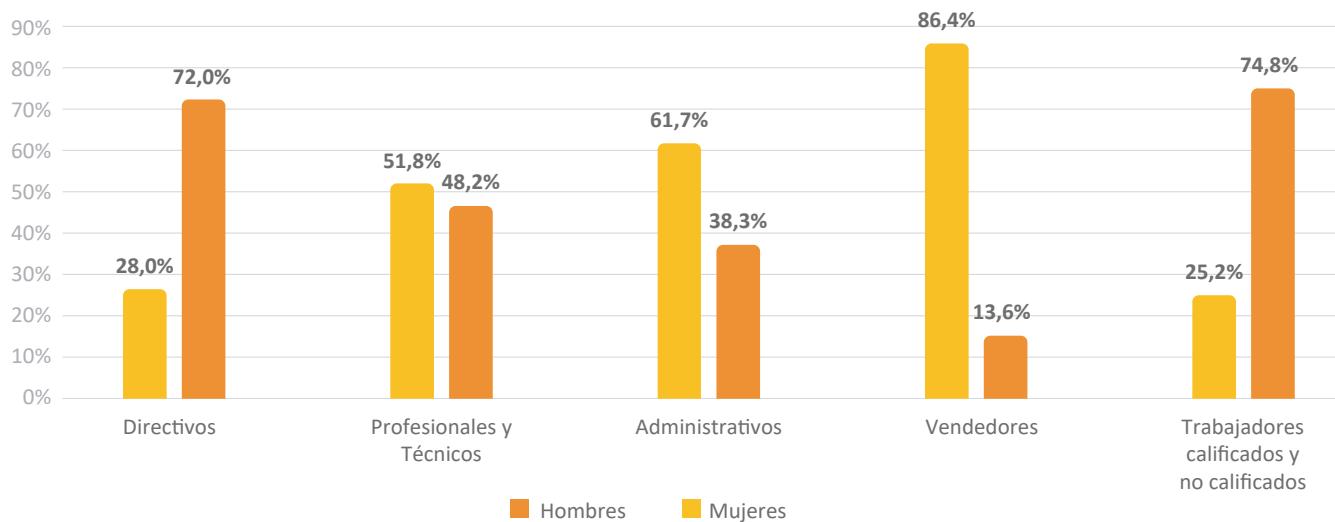
Tabla 11: Trabajadoras mujeres del Sector de Intermediación Financiera según grupo de ocupación

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Directivos	1,1%	0,5%	1,8%	1,1%	2,0%	0,2%
Profesionales	9,2%	8,6%	7,6%	9,4%	11,3%	11,3%
Técnicos	51,4%	57,9%	57,6%	53,0%	54,4%	52,8%
Empleados de oficina	28,2%	25,9%	23,4%	29,5%	26,1%	27,9%
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercio	1,4%	0,2	0,5%	0,8%	0,5%	0,5%
Trabajadores no calificados	8,7%	6,9%	9,1%	5,7%	5,7%	7,3%

Fuente: Creasy a partir de microdato ENE-INE.

Si bien, como se indicó anteriormente, *la participación de mujeres es transversal a todos los grupos ocupacionales en el sector*, éstas se establecen principalmente en los grupos de “Técnicos” y “Empleados de oficina”. Es notable, también, la *baja presencia de mujeres en cargos “Directivos” y “Profesionales”*, aunque se debe considerar que muchas de las que corresponden a la clasificación “Empleados de oficina” es probable que sean formalmente “Profesionales”. Esta relativización la planteamos a partir del cuadro elaborado por Verónica Riquelme en el estudio “Actuaciones y políticas de género en empresas del sector bancario”, publicado por la Dirección del Trabajo el año 2013, con la distribución porcentual de mujeres y hombres ocupados en el sector en base a la encuesta Casen 2011:

Gráfico 5: Distribución porcentual de ocupados del sector Intermediación Financiera, por sexo, según grupo ocupacional, 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos presentados por Riquelme (2013) y la encuesta Casen (2011).

Tal distribución, que utiliza una clasificación diferente a la ocupada por el INE, muestra una mayor presencia de mujeres en los grupos ocupacionales de “Profesionales y Técnicos”, “Administrativos” y “Vendedores” y, al igual que en el caso que los datos de la ENE-INE, una baja participación en la franja de “Directivos”. De cualquier modo, estos datos no son comparables, tanto por la definición que se está realizando de los grupos ocupacionales como también por el diseño del instrumento de medición y su aplicación. Eso sí, son complementarios y útiles para aclarar la diferencia con respecto a la fuente de información con la cual contamos para este estudio y, de cualquier forma, reafirman una distribución general de las mujeres en el cuerpo del proceso productivo bancario.

Por otro lado, tomando como base la ENE para el periodo del año 2016 establecido como punto de referencia, el 87,3% de las mujeres del sector cuentan con un *contrato de tipo indefinido*. Esta cifra, a pesar de ser alta, es 4,3% más baja que para el caso de los hombres al interior del mismo sector, entre los cuales, para el mismo periodo, el 91,6% tenía un contrato de duración indefinida, tendencia que se mantiene al menos los últimos seis años.

Respecto del *sobre tiempo u horas extras, pagadas o no*, realizadas por las mujeres que trabajan en el sector, un 98,3% declara no realizarlas de manera habitual. Dentro del 1,7% que sí las lleva a cabo, un 57,1% son “Técnicos”, un 14,3% “Profesionales” y un 28,6% “Trabajadoras no calificadas”. El detalle se puede revisar en el siguiente cuadro:

Tabla 12: Sobre tiempo u horas extras, pagadas o no, realizadas por mujeres pertenecientes al Sector de Intermediación Financiera, desagregadas por grupo de ocupación

		Directivos	Profesionales	Técnicos	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y vendedores	Trabajadores no calificados	Total
Sí	% Al interior de la respuesta	0%	14,3%	57,1%	0%	0%	28,6%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	0%	2,7%	2%	0%	0%	4,5%	1,7%
No	% Al interior de la respuesta	1,3%	9,1%	49,9%	28,2%	1%	10,6%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	100%	97,3%	98%	100%	100%	95,5%	98,3%

Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

Sin embargo, respecto a lo anterior, se debe considerar que las mujeres tienen más posibilidad de asumir una mayor cantidad de horas de trabajo no remunerado ya que, al tiempo de trabajo productivo, laboral, se le debe adicionar el tiempo dedicado al trabajo reproductivo, relacionado con las tareas del hogar y el cuidado de terceros (OIT, 2017a). Para el caso chileno, según la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) 2017 del INE, los hombres trabajan en promedio siete horas, contra seis de las mujeres; ambas cifras diarias y en el marco de una actividad laboral remunerada. Estas cifras cambian si se considera el llamado “trabajo no remunerado”, que, en conjunto con el trabajo en el marco del mercado laboral, conforman la “carga global” de trabajo, ajustando las cifras a ocho horas diarias en el caso de los hombres y diez para las mujeres.

En relación a la *antigüedad laboral* de las mujeres en el sector, la mayor parte de los casos indica que comenzó a trabajar hace poco para el empleador: 14,4% en el 2016, 14,1% en el 2015 y 10,4% en el 2014; aunque en porcentaje acumulado a partir de ciertos rangos definidos para el análisis, se puede establecer que un 68,8% de las mujeres que trabajan en el sector arribó a partir del año 2010 a esta rama de la actividad:

Tabla 13: Año desde cuando trabajan las mujeres para el empleador al interior del Sector de Intermediación Financiera (agrupado)

Rango	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<= 1980	0,5%	0,5%
1981 - 1987	2%	2,5%
1988 - 1994	3%	5,4%
1995 - 2002	7,7%	13,1%
2003 - 2009	18,1%	31,2%
2010+	68,8%	100%
Total	100%	

Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

Además, como información complementaria e importante para la caracterización de las mujeres que se desempeñan en el sector de Intermediación Financiera, podemos decir que, el año 2016, su promedio de edad fue de 41 años y que, en su mayoría, se agruparon en el rango que va desde los 34 a los 53 años:

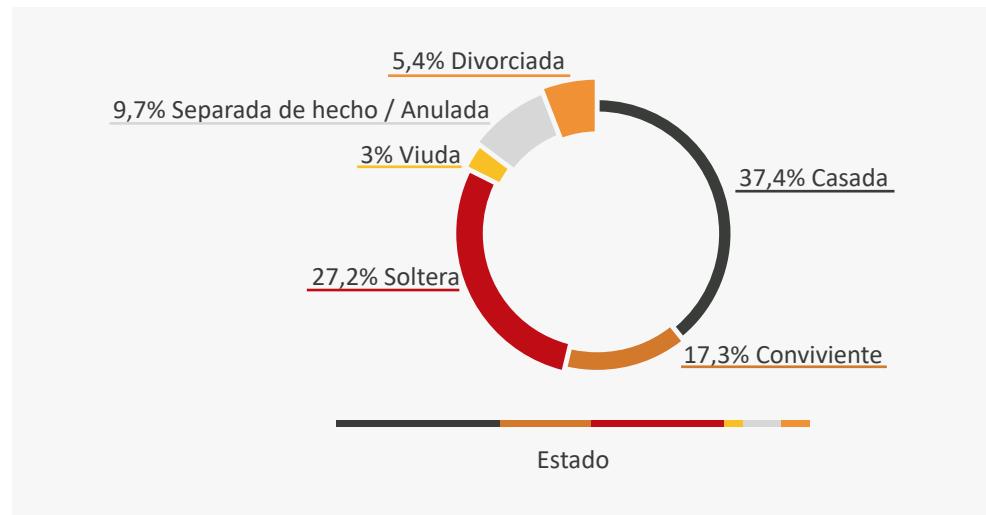
Tabla 14: Distribución porcentual de rangos de edad de mujeres en el Sector de Intermediación Financiera, año 2016

Rango de edad	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<= 23	2,5%	2,5%
24 - 33	22%	24,5%
34 - 43	33,9%	58,4%
44 - 53	28%	86,4%
54 - 63	10,6%	97%
64+	3%	100%

Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

Llama la atención, también, la heterogeneidad del *estado conyugal o civil* de las mujeres del sector, cuyo detalle se puede ver en el siguiente cuadro:

Gráfico 6: Estado conyugal o civil de las mujeres pertenecientes al Sector de Intermediación Financiera, año 2016



Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

Si lo desagregamos por Grupo Ocupacional, el porcentaje que se declara “Casada” está poblado principalmente por “Directivos”; las que indican que son “Conviviente”, en general, se encuentran en el grupo de las “Empleadas de Oficina”; las que señalan que su estado civil es “Soltera” son, en su mayoría, las “Trabajadoras de los servicios y vendedoras”, igual que las “Separadas de hecho o Anuladas”; y las “Divorciadas” pertenecen, principalmente, a la franja de “Técnicos”. A continuación se puede revisar el detalle del Estado Conyugal o Civil de las mujeres del sector desagregado por Grupo de Ocupación:

Tabla 15: Estado conyugal o civil de las mujeres pertenecientes al Sector de Intermediación Financiera, desagregadas por Grupo de Ocupación, año 2016

		Directivos	Profesionales	Técnicos	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y vendedores	Trabajadores no calificados	Total
Casada	% Dentro de Estado Conyugal	2%	10,6%	55%	18,5%	0,7%	13,2%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	60%	43,2%	41,1%	25%	25%	45,5%	37,4%
Conviviente	% Dentro de Estado Conyugal	1,4%	4,3%	45,7%	41,4%	0%	7,1%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	20%	8,1%	15,8%	25,9%	0%	11,4%	17,3%
Soltera	% Dentro de Estado Conyugal	0%	14,5%	42,7%	32,7%	1,8%	8,2%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	0%	43,2%	23,3%	32,1%	50%	20,5%	27,2%
Viuda	% Dentro de Estado Conyugal	0%	0%	83,3%	16,7%	0%	0%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	0%	0%	5%	1,8%	0%	0%	3%
Separada de hecho / Anulada	% Dentro de Estado Conyugal	2,6%	0%	43,6%	30,8%	2,6%	20,5%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	20%	0%	8,4%	10,7%	25%	18,2%	9,7%
Divorciada	% Dentro de Estado Conyugal	0%	9,1%	59,1%	22,7%	0%	9,1%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	0%	5,4%	6,4%	4,5%	0%	4,5%	5,4%

Fuente: Creasy a partir de microdato ENE-INE.

Tabla 16: Porcentajes de mujeres que se declaran proveedor económico principal del hogar pertenecientes al Sector de Intermediación Financiera, desagregadas por grupos de ocupación, año 2016

		Directivos	Profesionales	Técnicos	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y vendedores	Trabajadores no calificados	Total
No proveedor	% Dentro del total	1,2%	10,7%	45,5%	29,6%	1,2%	11,9%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	60%	73%	56,9%	67%	75%	68,2%	62,6%
Proveedor	% Dentro del total	1,3%	6,6%	57,6%	24,5%	0,7%	9,3%	100%
	% Dentro de Grupo de Ocupación	40%	27%	43,1%	33%	25%	31,8%	37,4%

Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

Otra de las características de las mujeres que conforman la fuerza de trabajo del sector es el carácter de *proveedor económico principal del hogar*. El 37,4% de ellas se adjudica aquel rol. Dentro de este grupo, el segmento de “Técnicos” ocupa un lugar importante, ya que, por un lado, dentro de este total, el 57,6% de las mujeres que declaran cumplir la función de proveedor económico principal pertenecen a esta franja de trabajadoras, y, por otro lado, el 43,1% de las mujeres con este nivel de preparación declaró cumplir tal función, seguidas de las “Directivas”, con 40%, y las “Empleadas de Oficina”, con un 33%. Es destacable que *las mujeres del sector de Intermediación Financiera representan un 15,4% más en comparación con las mujeres que se declaran proveedor económico principal del hogar a nivel nacional*.

Finalmente, en el plano de los datos adicionales que aportan información relevante para la caracterización de las mujeres del sector de Intermediación Financiera, podemos destacar su *nivel educacional*. En la mayor parte de los casos, el máximo nivel alcanzado es el de “Educación Secundaria”, con un 33,9%; seguido de la “Educación Universitaria”, con un 32,2%; y la “Educación Técnica” (Educación Superior no Universitaria), con un 30,2%; distribuyéndose respectivamente en los grupos ocupacionales de “Trabajadores de los servicios y vendedores”; “Profesionales”; y “Empleados de oficina y Técnicos”. En el cuadro de más abajo se puede ver esto en detalle:

Tabla 17: Nivel Educativo de las trabajadoras del Sector de Intermediación Financiera desagregado por grupo ocupacional, año 2016

		Directivos	Profesionales	Técnicos	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y vendedores	Trabajadores no calificados	Total
Educación primaria (nivel 1)	% dentro de Nivel Educativo	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	0%	0%	0%	0%	0%	4,5%	0,5%
Educación primaria (nivel 2)	% dentro de Nivel Educativo	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	0%	0%	0%	0%	0%	13,6%	1,5%
Educación secundaria	% dentro de Nivel Educativo	0%	0%	42,3%	33,6%	2,2%	21,9%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	0%	0%	28,7%	41,1%	75,0%	68,2%	33,9%
Educación Técnica (Educación Superior no Universitaria)	% dentro de Nivel Educativo	0,8%	3,3%	58,2%	33,6%	0,8%	3,3%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	20%	10,8%	35,1%	36,6%	25%	9,1%	30,2%
Educación universitaria	% dentro de Nivel Educativo	2,3%	24,6%	53,1%	18,5%	0%	1,5%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	60%	86,5%	34,2%	21,4%	0%	4,5%	32,2%
Postítulo y maestría	% dentro de Nivel Educativo	16,7%	16,7%	50%	16,7%	0%	0%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	20,0%	2,7%	1,5%	,9%	0%	0%	1,5%
Doctorado	% dentro de Nivel Educativo	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
	% dentro de Grupo de Ocupación	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%

Fuente: Creasys a partir de microdato ENE-INE.

La alta presencia de mujeres en el sector, responde al fenómeno de incorporación masiva que ellas protagonizaron en la industria financiera a partir de la década de los noventa en el siglo XX, tanto a nivel mundial como local. Según Verónica Riquelme (2013), una explicación plausible para el fuerte crecimiento de la fuerza de trabajo femenina en esta rama de la actividad es la internacionalización del subsector bancario, que derivó en la implementación a nivel local de las directrices establecidas en las casas matrices de estas compañías, generalmente europeas; cuestión que derivó en una nueva forma de organizar el trabajo y otras políticas de gestión de empleados, que modificaron específicamente los requisitos de entrada, las calificaciones profesionales exigidas, los

criterios de promoción y los sistemas de evaluación de personal y remuneraciones. Esto, además de la introducción de las tecnologías informáticas en el sector, generó una demanda de fuerza de trabajo más cualificada, debilitando el papel de la antigüedad como mecanismo de promoción. Tal como indica Amalia Mauro (2005), a partir de un estudio comparativo acerca de la situación laboral de las mujeres que trabajan en el sector financiero nacional, que cotejó información estadística de los años 1990 y 2000, si bien estas transformaciones impidieron el desarrollo de la carrera funcional tradicional de hombres y mujeres, al mismo tiempo abrió enormes posibilidades para el ingreso de mujeres jóvenes con altas calificaciones, feminizando el sector financiero.

Apoyándose en la investigación realizada por Mariela Quiñones (2005), Riquelme señala además que:

“En Chile, los cambios estructurales en el sector –modificaciones en los contenidos de las tareas, demanda por un tipo de trabajador con otras competencias y objetividad en los procesos de selección, con una mayor valoración de la formación profesional por encima de la antigüedad y la experiencia– han favorecido una mayor incorporación de las mujeres a los servicios financieros. Este proceso también está explicado por un incremento general de la participación femenina en el trabajo remunerado, debido a una mayor orientación hacia el empleo por parte de ellas, unido al aumento de sus niveles educativos” (Riquelme, 2013: 36).

Esta incorporación se presenta con ciertas condiciones de desigualdad que, aunque menores en relación al mercado del trabajo local, caracterizan el trabajo de las mujeres en el sector de Intermediación Financiera. Así, es posible identificar dos importantes problemáticas:

1. *Segmentación vertical*: que se refiere a la diferente y desigual distribución y concentración de mujeres y hombres en los niveles de poder, mando y responsabilidad de las empresas. Cuestión que, como se pudo ver más arriba, se refleja en la *baja participación de mujeres en el grupo ocupacional de “Directivos”*.
2. *Brecha salarial*: las mujeres que trabajan en el sector financiero tienen una remuneración promedio mensual de \$716.817 líquido que, aunque supera con creces el promedio nacional para las mujeres que alcanza apenas los \$343.986 líquido mensual, es menor al promedio de \$911.832 de remuneración mensual líquida que tiene el sector⁴. Al respecto, como se especificó en el apartado en donde planteamos el problema de investigación al comienzo de este documento, según el estudio Total Remuneration Survey, realizado el 2017 por la consultora Mercer Chile, *en el sector financiero las mujeres ganan un 42% menos que sus pares hombres*.

⁴ La información respecto de las remuneraciones se obtuvo de Durán, Gonzalo y Kremerman, Marco. (2015). *Los verdaderos sueldos en Chile. Panorama actual del Valor del Trabajo usando la encuesta NESI*. Santiago: Fundación SOL. Y Brega, Carla. Durán, Gonzalo. Sáez, Benjamín. (2015). *Mujeres Trabajando. Una exploración al valor del trabajo y calidad del empleo en Chile*. Santiago: Fundación SOL.

Respecto de este segundo punto, es necesario especificar que la tendencia de la brecha salarial entre mujeres y hombres, como se sabe, no es propia del sector de Intermediación Financiera, más bien responde a una dinámica general del mercado del trabajo, tanto a nivel nacional como internacional, aunque sí, en Chile, la distancia entre los salarios que perciben las mujeres versus los hombres es una de las mayores del mundo, así lo consignan organismos como el Foro Económico Mundial y la Dirección del Trabajo (Díaz, 2015).

Todo lo anterior, tal como apuntan Rosalba Todaro y Sonia Yañez (2004: 206), se ha dado en un contexto de cambios, marcado por la reestructuración y reconversión de las actividades económicas, la racionalización de procesos e innovaciones tecnológicas, los cambios en la organización del trabajo y la aplicación de nuevas estrategias empresariales y modalidad de gestión que, durante las últimas tres décadas, han modificado cualitativa y cuantitativamente el mercado del trabajo chileno, vinculados principalmente al número de puestos de trabajo, a los requisitos demandados a la fuerza de trabajo, a las características de las relaciones laborales que se establecen entre los trabajadores y empleadores y a la calidad de los empleos. Es decir, se puede sostener que la incorporación de las mujeres, tanto al mercado del trabajo nacional, como en particular al sector de Intermediación Financiera, responde a las demandas que el modelo de desarrollo del país ha generado durante los últimos años, cuestión que confirma lo destacado por Orlandina de Oliveira y Marina Ariza (2003 [2000]), analizando los impactos que los diversos modelos de desarrollo tienen en la incorporación de las mujeres en los mercados laborales y en los procesos de división sexual del trabajo.

6. Los bancos.

Dentro del Sector de Intermediación Financiera, los bancos tienen una importante presencia. La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF, 2017), a diciembre del año 2016, indica que son las entidades bancarias las que destacan por el número y monto de activos:

Tabla 18: Entidades bancarias según número y monto de activos

Entidades	Cantidad	Activos (US\$ Millones)
Bancos (1)	23	317.233
Filiales de bancos supervisadas por la SBIF	17	1.185
Filiales de bancos que tienen supervisión conjunta con la SVS	38	5.477
Filiales extranjeras de bancos locales	5	19.086
Sociedades de apoyo al giro de bancos y CACs	22	3.029
Sucursales de bancos locales en el exterior	3	9.956
Oficinas de representación de bancos extranjeros en Chile	22	(5)
Cooperativas de ahorro y crédito (CACs)	7	2,609
Emisores no bancarios y operadores de tarjetas de crédito (2)	17	3,971
Operadores de tarjetas de pago con provisión de fondos	2	48
Operadores de tarjetas de débito	1	3
Sociedades evaluadoras de riesgo (3)	5	(6)
Auditores externos	13	(5) y (6)
Instituciones de garantía recíproca (IGR)	15	(6)
Sociedades evaluadoras de IGR	3	(6)
Almacenes generales de depósito (AGD)	4	(6)
Firmas evaluadoras de AGD (4)	2	(6)

Fuente: Creasy a partir de SBIF.

(1) Los activos de los bancos se presentan consolidados. En consecuencia, se encuentran incluidos los activos de las sociedades filiales, de las sucursales de bancos locales en el exterior y de una porción equivalente a un 65% de los activos de las sociedades de apoyo al giro. (2) No considera los activos de Transbank S.A. y Nexus S.A. que ascienden a US\$ 938 millones, porque ambas entidades también tienen la condición de Sociedades de Apoyo al Giro de bancos. Además, dos entidades también son operadores de tarjetas de pago con provisión de fondos. (3) Tres entidades también tienen la condición de sociedades evaluadoras de IGR. (4) Una entidad también es auditora externa. (5) La normativa de esta Superintendencia no exige el envío de información financiera a estas entidades. (6) Esta Superintendencia no supervisa a estas entidades. En efecto, sus facultades están asociadas a verificar el cumplimiento de requisitos legales que la habilitan para ejercer el giro, obtener su registro y calificación. (7) El total de activos no corresponde a la suma de cada tipo de institución, si no que considera lo señalado en la nota (1) y (2).

Como se puede ver, *el peso de los Bancos al interior del sector financiero es bastante relevante*. A comienzos del año 2017, las ganancias de la industria bancaria chilena, compuesta por capitales nacionales y extranjeros, se dispararon 43,76% en comparación al mismo mes del año pasado, llegando a US\$228,5 millones (\$147.465 millones). En términos individuales, los bancos con mayores utilidades fueron el Banco Santander Chile, con \$37.035 millones; le siguió el Banco de Chile, con \$35.613 millones; el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con \$23.172 millones; el Banco Estado, con \$15.833 millones; y el BBVA Chile, con \$10.148 millones (Emol, 2017). Estas mismas instituciones, como se puede ver más abajo, se encuentran entre las entidades bancarias con mayor patrimonio instaladas en el país:

Tabla 19: Entidades bancarias con mayor patrimonio instaladas en Chile

Bancos	Origen del Capital	Casa Matriz	Patrimonio en MM\$
Bice	Nacional	Santiago	455.793
BTG Pactual	Mixto	Santiago	73.226
Banco Consorcio	Nacional	Santiago	386.139
Banco de Chile	Nacional	Santiago	2.887.411
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	Nacional	Santiago	2.518.677
Banco de la Nación Argentina	Extranjero	Buenos Aires	20.964
Banco do Brasil	Extranjero	Brasilia	24.012
Banco Falabella	Nacional	Santiago	215.001
Banco Internacional	Nacional	Santiago	96.891
Banco Itaú	Mixto	Santiago	3.178.565
Banco Penta	Nacional	Santiago	199.308
Banco Ripley	Nacional	Santiago	209.648
Banco Santander	Extranjero	Santiago	2.898.047
Banco Security	Nacional	Santiago	401.687
Banco Estado	Nacional	Santiago	1.577.814
BBVA	Extranjero	Santiago	829.494
HSBC Bank (Chile)	Extranjero	Santiago	87.899
JPMorgan Chase Bank	Extranjero	Santiago	220.953
Rabobank Chile	Extranjero	Santiago	108.847
Scotiabank Chile	Extranjero	Santiago	912.044
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	Extranjero	Santiago	57.313

Fuente: Creasys a partir de la “Guía de instituciones financieras 2016” de la Asociación de Bancos
Se destacaron los bancos con mayor patrimonio.

Las siete entidades que se destacan en el cuadro anterior, todas de alto patrimonio, el año 2016 contaron con la siguiente dotación contratada de forma directa:

Tabla 20: Dotación contratada de forma directa por los bancos con mayor patrimonio en Chile, según sexo

Bancos	Dotación Total	Mujeres	%Mujeres	Hombres	%Hombres
Banco de Chile (*)	15.202	7.996	52,6%	7.206	47,4%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	10.471	5.795	55,3%	4.676	44,7%
Banco Itaú	5.904	3.011	51%	2.893	49%
Banco Santander	11.354	6.244	55%	5.110	45%
Banco Estado	10.019	4.809	48%	5.210	52%
BBVA (*)	3.601	1.894	52,6%	1.707	47,4%
Scotiabank Chile	3.735	2.004	53,7%	1.731	46,3%

Fuente: Creasys a partir de las memorias anuales de los bancos, información disponible en la Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras y BANOTIC.

* En estos bancos sólo se accedió al número total de empleados. La proporción de hombres y mujeres se realizó a partir del porcentaje promedio de los bancos seleccionados en esta tabla.

Se puede apreciar que *la presencia de mujeres en la Banca sigue la tendencia general del sector de Intermediación Financiera*. El porcentaje promedio de mujeres respecto de los hombres en los principales bancos del país, para el año 2016, alcanza el 52,6%, levemente por sobre porcentaje del sector para el mismo año que, como se vio, llegó al 52,4%; cuestión que reafirma la importancia de focalizar el análisis en este subsector y en las mujeres que en él se desempeñan.

Ahora, puntualmente, en base a las Encuestas de Antecedentes del Género (EAG) aplicadas por la SBIF en el subsector bancario, es posible enriquecer la caracterización de las trabajadoras que se desempeñan en la banca nacional. Así, una cuestión relevante de subrayar, a partir de la información disponible para el año 2015, es el *nivel educacional* de los trabajadores, hombres y mujeres, de las empresas bancarias. *Los dos niveles educacionales que destacan en la banca nacional son el de “Educación Técnica”, con 43,2% sobre el total de ocupados en los bancos, en donde el 58,6% son mujeres y el 41,4% hombres. En segundo lugar, está el nivel educacional “Educación Universitaria”, con un 42,6%, teniendo aquí, levemente, los hombres mayor presencia que las mujeres, con un 50,5% y un 49,5% respectivamente.* En comparación con la información que dispone el INE en los microdatos de la ENE para el mismo año de aplicación de la EAG, es decir, 2015, *el subsector bancario demuestra una tendencia a la mayor calificación de los trabajadores en general y, en particular, de las mujeres, en relación al sector de Intermediación Financiera*, en el cual, el nivel de “Educación Técnica” es 26,2% respecto del total de ocupados en el sector, donde el 66,5% son mujeres y el 33,5% hombres, y el nivel educacional Educación Universitaria representa un 39,7%, con un 47,4% de mujeres y un 52,6% de hombres.

Tabla 21: Caracterización de los ocupados y ocupadas por nivel educacional y edad en el Subsector Bancario, EAG 2015, 2012 y 2007

		2015			2012			2007		
		% Hombres	% Mujeres	% Sobre total ocupados	% Hombres	% Mujeres	% Sobre total ocupados	% Hombres	% Mujeres	% Sobre total ocupados
Nivel Educacional	Inferior Educ, Media	66,7	33,3	0,01	81	19	0	--	--	--
	Educación Media	63,1	36,9	9,77	56	44	18	59	41	19
	Educación Técnica	41,4	58,6	43,21	45	55	41	46	54	48
	Educación universitaria	50,5	49,5	42,69	51	49	40	58	42	29
	Postgrado	73,9	26,1	3,01	75	25	1	78	22	1
	No específica	51,8	48,2	1,31	--	--	--	52	48	3
Edad	Menor o igual 25 años	42,88	57,12	5,21	42	58	5,4	42	58	7
	Entre 26 y 35 años	42,94	57,06	35,26	44	56	40	45	55	43
	Entre 36 y 45 años	44,84	55,16	32,98	48	52	36,2	54	46	31
	Entre 46 y 55 años	56,41	43,59	19,00	61	39	14,9	65	35	13
	Entre 56 y 65 años	74,21	25,79	7,21	77	23	3,3	76	24	3
	Mayor a 65 años	83,01	16,99	0,35	86	14	0,1	90	10	0
	No especificado	-	-	-	-	-	-	52	48	3

Fuente: Creasys a partir de EAG 2015, 2012, 2007 de las SBIF.

En cuanto a la *edad*, para el año 2015, la mayor parte de las personas que se desempeñan en la Banca se ubicó en la franja que está entre los 26 y 35 años, con un 35,2%, seguido de aquel grupo contiguo que va desde los 36 a los 45 años, con un 32,9%. En comparación al sector de Intermediación Financiera, en base a los microdatos de la ENE del INE para el año 2015, si se agrupan las edades de la misma forma que las dispuestas en el cuadro presentado más arriba, se puede afirmar que *la mayor parte de la población ocupada por el sector está entre los 36 y 45 años, representando el 34,8%, seguido de un 22% del segmento que está entre los 46 y 55 años*. Por lo tanto, podemos afirmar que *la banca nacional, en contraste con el sector de Intermediación Financiera, ocupa una fuerza de trabajo más joven*. Además, en base a las mismas fuentes de datos, se puede aseverar que en ambos casos, tanto en la banca en particular como en el sector de Intermediación Financiera en general, *en los grupos de trabajadores más jóvenes la presencia de mujeres es mayor y, en la medida en que se avanza en la edad, la fuerza de trabajo tiende a masculinizarse*.

Otra cuestión a destacar es la *brecha salarial* existente entre hombres y mujeres en la banca nacional según el nivel educacional, la edad, el nivel jerárquico y el área funcional a la que pertenecen los trabajadores. Si bien, como se verá más adelante, *los bancos tienen políticas explícitas para evitar este fenómeno común en el mercado del trabajo nacional, sin embargo, estas medidas son insuficientes* ya que, como lo muestra la información de la EAG de la SBIF, *en todas las clasificaciones indicadas existe una brecha salarial* que, en ocasiones, puede alcanzar elevados porcentajes:

Tabla 22: Diferencia entre los salarios de mujeres y hombres en el Subsector Bancario EAG 2015 y 2012

Clasificación	Detalle	2015 % de brecha	2012 % de brecha
Nivel educacional	Inferior Educ, Media	67,81	--
	Educación Media	5,47	--
	Educación Técnica	14,56	--
	Educación universitaria	22,07	--
	Postgrado	30,22	--
	No específica	4,26	--
Edad	Menor o igual 25 años	8,45	--
	Entre 26 y 35 años	18,19	--
	Entre 36 y 45 años	25,27	--
	Entre 46 y 55 años	26,30	--
	Entre 56 y 65 años	26,01	--
	Mayor a 65 años	-8,46	--
	No específica	--	--
Nivel jerárquico	Administración superior	23,33	20,60
	Gerentes de Área	9,96	18,30
	Subgerentes o jefaturas de Área	12,47	11,3
	Jefaturas intermedias	7,52	8,80
	Resto del personal	11,64	9,20
Área funcional	Comercial y Marketing	26,67	--
	Operaciones, Tecnología y Sistemas	32,52	--
	Administración General y RR,HH,	18,38	--
	Riegos y Control de Riesgos	25,86	--
	Fiscalía, Contraloría, Auditoría, Control de Gestión, Tesorería, Finanzas y Contabilidad	9,05	--
	Otras áreas o no aplica	8,27	--

Fuente: Creasys a partir de EAG 2015, EAG 2012.

A partir de esta caracterización del subsector bancario, en donde se destacó la relevancia de los bancos al interior del sector de Intermediación Financiera, especificando las instituciones con mayor patrimonio, la dotación del personal que se desempeña en éstas, detallando cantidades y porcentajes de hombres y mujeres; así como, de manera general para la banca nacional, se mostraron las distribuciones de hombres y mujeres por nivel educacional y edad, y las brechas salariales existentes entre géneros; a continuación, se abordará el tema de la “cultura organizacional” existente en la banca nacional, enfatizando especialmente aquellas dimensiones relacionadas con las políticas generales diseñadas y aplicadas por los bancos hacia los trabajadores, las iniciativas que promueven la equidad de género y las tendencias de capacitación de los bancos.

6.1. Políticas generales sobre los trabajadores.

En general, los bancos en Chile declaran que sus colaboradores son parte nuclear del negocio y del proyecto organizacional, en tanto que en estos se sostiene la relación con sus proveedores y clientes, considerados como el foco del negocio. Basados en la premisa que establece que el bienestar de los trabajadores permite lograr un impacto positivo en los restantes grupos de interés de los bancos (clientes, accionistas, sociedad en general), estas instituciones generan una serie de políticas y acciones sobre sus trabajadores, buscando promover relaciones de confianza y colaboración, basadas en comunicaciones directas y fluidas.

Estas acciones, al interior de las organizaciones, tienen como objetivo promover una mejor calidad de vida laboral y, a partir de esto, proyectar a largo plazo el bienestar de quienes allí se desempeñan, tanto al interior de las empresas, posibilitando el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, como fuera de estas, intentando equilibrar la vida laboral con la familiar. Los bancos, en tanto entidades productivas, buscan impulsar el trabajo colaborativo, generar oportunidades de intercambio y conocimiento entre distintas áreas que componen las compañías; asegurar la presencia de competencias deseadas de liderazgos de los principales ejecutivos y jefaturas; y fomentar la agilidad e innovación en el personal. En resumen, se busca articular eficiencia, productividad y calidad de vida.

Para lo anterior, algunas de las iniciativas de la banca nacional son:

- *Salario mínimo bancario*, el cual, en algunos casos, llega a ser 2,5 veces el salario mínimo legal.
- *Flexibilidad del trabajo*, articulando las necesidades de los trabajadores y la empresa. A partir de las ventajas productivas detectadas en ciertas formas de flexibilidad, aceptadas y compartidas tanto por los bancos como por sus colaboradores, los cuales –sobre todo las generaciones más jóvenes y de formación profesional– otorgan una mayor importancia a la flexibilidad, se han implementado distintas modalidades de trabajo, entre ellas: horario flexible, trabajo mixto, teletrabajo, jornadas parciales, horarios de temporada y permisos ampliados sin goce de sueldo.
- *Articulación con la familia* de los trabajadores para un desarrollo integral de ambos, sea mediante la incorporación de los integrantes de las familias de los trabajadores a diversas actividades de las compañías; sea a través del apoyo económico de parte de los bancos en el ámbito educacional, con becas de estudios para los propios colaboradores y los hijos de los funcionarios; o sea por medio del financiamiento de proyectos relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo cultural.
- *Canales de comunicación* para mantener la calidad de relaciones laborales. Para esto, los bancos han desarrollado espacios de comunicación que van desde encuestas y entrevistas, hasta medios informativos como canales de televisión corporativos, portales de internet y aplicaciones móviles.
- Fomentar la *calidad de vida de los trabajadores* mediante instancias que buscan abordar de manera integral la situación de los colaboradores, promoviendo estilos de vida saludables y prácticas de autocuidado; entregando instancias de orientación,

apoyo psicológico, sostén emocional y asistencia social; implementando espacios destinados a atender los temas de salud ocupacional en general; realizando asesoramiento financiero y promoviendo el desarrollo intelectual y social de los empleados.

- Sistema de *evaluación de desempeño* para medir las competencias profesionales de los trabajadores y cómo estas colaboran en el cumplimiento de los objetivos y gestión de las organizaciones.
- *Distinciones* a los empleados, las cuales pueden ser bonos en dinero basado en el desempeño, tanto a nivel individual como de los equipos de trabajo, o reconocimientos públicos y premiaciones en base al rendimiento. Todo lo anterior, buscando generar una cultura laboral de la meritocracia y, al mismo tiempo, fomentar el trabajo en equipo.
- Desarrollo de *carrera funcionaria*, promoviendo ascensos a puestos de mayor responsabilidad o crecer en el mismo cargo. Esto se apoya en becas de perfeccionamiento y programas especiales para futuros jefes y jóvenes profesionales. También, este punto se complementa con algunas políticas de formación y capacitación que, como se verá a continuación, las instituciones bancarias focalizan en determinados trabajadores. Así mismo, la carrera funcional está ligada a la evaluación de desempeño en el modelo 360°: ascendente, descendente y entre pares; clave para el crecimiento interno, en tanto garantiza la igualdad de oportunidades entre los trabajadores.

Estas iniciativas, en todos los casos, buscan mejorar los niveles de productividad, a partir de atraer, desarrollar y retener talentos; como también de motivar y comprometer a los colaboradores con las orientaciones corporativas, es decir, generar compromiso en los trabajadores con los objetivos de los bancos a partir de estimular las conductas que fortalecen la cultura de la organización y que contribuyen al logro de los objetivos del negocio. Así, *al mismo tiempo que se elevan los niveles de satisfacción laboral, se asegura la sostenibilidad de estas empresas en tanto organizaciones*. Una de las dirigentes sindicales entrevistadas para este estudio resume este fenómeno de la siguiente forma:

“Bueno el banco ofrece una estabilidad laboral importante, un trabajador bancario es uno de los mejores pagados a nivel nacional, bueno, los salarios a nivel nacional no son altos, pero dentro de lo que uno se puede sentir como más beneficiados somos los trabajadores bancarios, aparte que en una empresa de la banca uno tiene muchos beneficios, entonces eso es algo muy positivo que las mujeres lo valoran, tienen la opción de comprar su casa, tienen la opción de becas para los hijos, tiempo, que en otras empresas no hay, de estudio también, de capacitación, de una infraestructura que es buena, de los mejores niveles, porque la banca es una empresa muy lucrativa, entonces ellos ganan dinero y también le gusta tener su infraestructura de primer orden” (Dirigente Sindical, Banco 1).

En su mayoría, los bancos en Chile ocupan *lugares destacados en rankings como Great Place to Work o Best Company for Employee Financial Future*, y, en general, subrayan la relación que establecen con las *organizaciones sindicales* de los trabajadores, la cual, no exenta de episodios de conflictos que han derivado en huelgas que han impactado en la producción de las empresas, se lleva a cabo en términos correctos, estableciendo

instrumentos colectivos que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. De todas maneras, y como se pudo observar, estas organizaciones tienen distinta fisonomía dependiendo del banco. Existen instituciones en las cuales el porcentaje de trabajadores sindicalizados llega a casi el 100% de los empleados en un solo sindicato de tipo empresa, como también, hay aquellos casos de bancos con más de un sindicato, en donde la tasa de sindicalización global no llega al 8%. Como sea, para el caso de la problemática principal que nuestra investigación aborda, un factor que no tiene incidencia ni positiva ni negativa en las trayectorias laborales de las entrevistadas, es la participación en sindicatos. Para muchas, ser parte de los sindicatos no les llaman la atención, otras no tienen una buena opinión de ellos, por ejemplo, una entrevistada dice que a veces los dirigentes trabajan para su beneficio más que para el de los trabajadores/as, pero lo que prima es la idea de que para avanzar en las trayectorias laborales lo más importante es el esfuerzo personal, y no la pertenencia a instancias colectivas como las organizaciones sindicales.

6.2. Iniciativas que promueven la equidad de género.

Como se ha visto hasta acá, una de las características tanto del sector de Intermediación Financiera como, en particular, de la banca nacional, es la alta presencia de mujeres, llegando a representar, a nivel sectorial, un poco más del 52% de la fuerza de trabajo ocupada, y, a nivel bancario, en algunos casos, bordeando el 55%. En este contexto, estas empresas han implementado diversas iniciativas que buscan mejorar la experiencia de sus trabajadoras, entregando condiciones que promueven y facilitan su incorporación, así como también buscando promover la igualdad de género, para garantizar la no discriminación al interior de estos espacios productivos.

Algunas de estas iniciativas son:

- Implementar una *política de renta al cargo*, independiente de quien lo ocupe sea hombre o mujer.
- Diseño y ejecución de *programas que tienen como objetivo generar mayores oportunidades y responsabilidad en las trabajadoras de los bancos*, ampliando su presencia en cargos de supervisión.
- *Horarios especiales* para las trabajadoras embarazadas.
- Asegurar la atracción, retención y desarrollo del talento femenino a partir de *impulsar el liderazgo, la participación y visibilidad de las mujeres* al interior de los bancos.
- Apoyar el *desarrollo de las trabajadoras* con desempeño destacado y alto potencial.
- Aumentar la *participación femenina* en los puestos de alta gerencia.
- Conformación mixta de los paneles de evaluación de los candidatos y candidatas en los concursos internos.

El discurso institucional afirma que no hay diferencias entre hombres y mujeres al interior de los bancos. Sin embargo, como se verá más adelante, los datos recabados dan cuenta de una situación de *segregación vertical*, que limita el acceso de las mujeres a puestos gerenciales y directivos, y de una *brecha salarial* entre hombres y mujeres, según el nivel educacional, la edad, el nivel jerárquico y el área funcional a la que pertenecen.

Si bien se han implementado medidas para contrarrestar lo anterior, como metas de equidad o paneles de selección y promoción; aún persisten estereotipos de género que naturalizan las capacidades de las mujeres y su rol en la sociedad.

6.3. Tendencias de capacitación en la banca chilena.

Como se indicó en la caracterización del sector de Intermediación Financiera, las tendencias de capacitación de esta rama productiva están vinculadas principalmente a las áreas de Administración, Computación e informática, Servicios a las personas y Servicios financieros. Revisando los antecedentes que aportan los bancos, es posible especificar las tendencias de estas empresas en materia de capacitación, sus estrategias en este ámbito, objetivos y formas de gestionar las actividades. En general, el foco de la capacitación en la banca nacional, al interior de las empresas, busca ajustar las brechas detectadas entre sus colaboradores y los perfiles de cargo o funciones que éstos deben realizar, focalizándose en entregar los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el cumplimiento de las respectivas funciones, intentando potenciar el desarrollo de sus colaboradores al interior de las compañías.

En muchos casos la capacitación está vinculada a la *generación de compromiso* de parte de los trabajadores para con los objetivos de los bancos. Las *inducciones corporativas* se orientan en este sentido, articulando los objetivos estratégicos de las instituciones con las directrices específicas de cada área de estas compañías. En algunos casos existen lo que podemos llamar “programas de inducción”, en donde los asistentes aprenden las competencias técnicas y habilidades necesarias para el ejercicio correcto de las labores que deben realizar y, luego de esto, realizan diversas pasantías en las distintas áreas de los bancos, para, finalmente, integrarse a su puesto de trabajo.

El perfeccionamiento de la gestión de los ejecutivos es otro de los temas abordados en las capacitaciones. En este sentido, el enfoque de las actividades se pone en materias relacionadas con *productos, riesgos, cumplimiento normativo, regulación bancaria, efectividad comercial, atención y servicio al cliente*.

Las temáticas vinculadas a la *gestión del cambio, el trabajo colaborativo y liderazgo*; también son abordadas por actividades de formación, enfocándose principalmente en aquellos empleados que realizan funciones de gerencia, jefatura o coordinación de equipos de trabajo. Estos programas promueven la cultura y los atributos que las organizaciones buscan potenciar en aquellos empleados que se identifican como los llamados a ejercer liderazgos al interior de las empresas.

En cuanto a las *metodologías* en la entrega de conocimientos en el marco de las actividades de capacitación, los bancos utilizan principalmente las posibilidades que les entregan las modalidades *e-learning* y presencial. En pocos casos se hace referencia a innovaciones al respecto. Sin embargo, son destacables los nuevos formatos que se han implementado en ciertos actores de la banca, introduciendo a la capacitación módulos de contenidos en *formato de juego*, con desafíos y cuestionarios interactivos, o las *aulas virtuales*, en las cuales, *vía streaming*, es posible realizar actividades de capacitación a distancia, sin perder la posibilidad de interactuar con los relatores y entre los participantes en tiempo real. Así mismo, las metodologías basadas en el *Lean Management* han facilitado los objetivos de fortalecer el empoderamiento de los empleados para impulsar la innovación, las prácticas integradas y la resolución de problemas de forma colaborativa.

La capacitación es fundamental para la gestión y desarrollo de las compañías bancarias. Se ha propuesto ser una plataforma para el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, promoviendo procesos de formación continua y de movilidad interna. En muchos casos, la capacitación está vinculada a una serie de programas de formación y desarrollo profesional, facilitado por la asociación entre los bancos y algunas casas de estudios superiores, que permiten una proyección laboral y profesional a largo plazo de los empleados, particularmente, aunque no de manera exclusiva, en las franjas de profesionales y técnicos de estas empresas.

Las tres dimensiones abordadas en este último punto, a saber: las políticas generales sobre los trabajadores, las iniciativas que promueven la equidad de género y las tendencias de capacitación de las principales empresas del sector; en conjunto, permiten definir de manera general la cultura organizacional de los bancos que, unida a la caracterización del Sector de Intermediación Financiera y, específicamente, del subsector bancario, además del análisis específico de la situación de las mujeres que en él trabajan –todas cuestiones abordadas en este documento– nos entregan una base factual útil como contexto para el posterior análisis de las trayectorias laborales de las mujeres que se desempeñan en la banca nacional.



Trayectorias Laborales

VI. TRAYECTORIAS LABORALES

A continuación se presentará el análisis realizado sobre las entrevistas aplicadas a las trabajadoras, profesionales y fuerza de venta, que conformaron la muestra de este estudio. En general, la información se distribuirá a partir de las dimensiones establecidas en los instrumentos de medición aplicados y, según los hallazgos realizados en el trabajo de campo, la estructura del análisis se modificará a partir de los elementos encontrados, que conforman las particularidades en cada uno de los grupos ocupacionales abordados.

Tanto para el análisis de las profesionales como para las vendedoras, se dispondrá de dos cuadros iniciales que buscan realizar una caracterización general de las entrevistadas y sus trayectorias. En el primero de ellos se considerará el nombre utilizado para el estudio, el banco al cual pertenece, la formación académica, el cargo que ocupa en la actualidad, el tipo de trayectoria definida a partir del análisis realizado, los años de experiencia laboral, así como los de experiencia en la banca y, específicamente, en la actual institución financiera en la que se desempeña. Además, por su importancia, se agregó una columna referente a la situación familiar, en donde se especifica aquella información que guarda relación con el espacio extralaboral más próximo de las entrevistadas. En el segundo de los cuadros se expondrá la duración de las trayectorias (desde el primer empleo hasta el momento actual), así como en el sector bancario y en el banco en el cual se desempeña. Además, se especificará el promedio de años trabajados y el rango mínimo y máximo de tiempo según la duración.

Ahora, específicamente en el *análisis de trayectorias laborales*, de manera general, además de la descripción de éstas, entre otros temas, los principales tópicos que se abordarán son: el tipo de trayectoria laboral, los sentidos que estas mujeres le entregan al trabajo que realizan, las condiciones o factores que facilitan el desarrollo de sus trayectorias, las redes de mujeres que se constituyen en los espacios laborales y extralaborales, la importancia de la figura materna como fuente de sentido para el trabajo, el rol de las jefaturas que promuevan el desarrollo de sus equipos de trabajo, el desarrollo de carrera, sus proyecciones, la importancia del reconocimiento por parte del banco, la familia de origen y la de elección (relaciones de pareja), las condiciones o factores que obstaculizan el desarrollo de las trayectorias, la tensión entre la maternidad y el trabajo, la cultura organizacional, la concepción del trabajo de mujeres en la organización, la experiencia de las mujeres en cargos de dirección y el liderazgo femenino.

Finalmente, cabe destacar, que se identificaron, tanto para el caso de las profesionales como para las que conforman la fuerza de venta de los bancos, ciertas negatividades derivadas de su condición de mujer trabajadora en un contexto en el cuál su presencia es cuantitativamente superior a la de los hombres, pero en el que las lógicas y sentidos continúan siendo predominantemente masculinos. Así, a continuación, dependiendo del grupo ocupacional, se podrá ver en detalle temas como el machismo y clasismo en las instituciones, cuestión que deriva en concebir el ascenso de mujeres como una amenaza; los límites de la meritocracia a partir de la persistencia de la segregación vertical; el carácter ambivalente del trabajo por comisión; el fenómeno de la maternidad como punto de inflexión para las trayectorias laborales; las separaciones matrimoniales como consecuencia de la excesiva dedicación al trabajo; y los efectos negativos de las actividades laborales en la salud de las trabajadoras.

1. Análisis de las trayectorias laborales de mujeres profesionales.

En este apartado, se presentará el análisis de las entrevistas realizadas a mujeres de niveles profesionales de las cuatro instituciones que abarca el estudio. Las características de las entrevistadas se describen a continuación:

Tabla 23: Detalle de las características laborales de las mujeres entrevistadas en el marco del estudio

Nombre	Banco	Formación	Tipo de trayectoria (1)	Años de experiencia laboral	Años de trayectoria en la banca	Años de trayectoria banco actual	Situaciòn familiar
Mujeres con formación profesional que desempeñan cargos de dirección y altamente calificados							
Profesional 1 44 años	Banco 1	Ingeniera Administración de Empresas UDP	Continua Inestable Ascendente	(1995) 22 años	(1996) 21 años	(2004) 13 años	Soltera sin hijos
Profesional 2 44 años	Banco 3	Ingeniera Comercial Universidad de Santiago	Continua Estable Ascendente	(1995) 22 años	(1995) 22 años	(1995)(2) 22 años	Casada, un hijo (10 años)
Profesional 3 42 años	Banco 4	Ingeniera Comercial Universidad de Santiago	Continua Inestable Ascendente	(1997) 20 años	(1998) 19 años	(2006) 11 años	Separada, 2 hijos (14 y 11 años)
Profesional 4 41 años	Banco 4	Ingeniera Comercial	Continua Inestable Ascendente	(1998) 19 años	(1998) 19 años	(2011) 6 años	Casada, 2 hijos (10 y 7 años)
Profesional 5 49 años	Banco 3	Ingeniera Comercial Universidad de Santiago	Continua y Relativamente Estable	(1994) 23 años	(1994) 23 años	(2002) 15 años	Casada, 2 hijos (15 y 17 años)
Profesional 6 48 años	Banco 3	Ingeniera Civil Industrial Universidad de Chile	Discontinua Relativamente Estable Ascendente	(1993) 24 años	(1993) (2000-2004 trabaja freelance para banco) 24 años	(2004) 13 años	Casada, 3 hijos (17, 16 y 9 años)
Mujeres con formación técnico profesional y profesional que ejercen cargos de menor jerarquía							
Profesional 7 39 años	Banco 4	Diseñadora Gráfica	Continua Inestable Ascendente	(1999) 18 años	(2007) 10 años	(2008) 9 años	Separada
Profesional 8 42 años	Banco 1	Asistente Comercial Mampower	Discontinua Inestable Plana	(1998) 17 años	1998 2003-2005 cesantía	(2005) 12 años	Casada, 3 hijos
Profesional 9 37 años	Banco 2	Técnica en Contabilidad. Secretariado	Discontinua inestable Ascendente	(1998) 19 años	(2008) 9 años	(2015) 2 años	Casada, 2 hijos (11 y 07 años)
Profesional 10 40 años	Banco 2	Psicóloga Organizacional Universidad Central Magíster Gestión de personas y dinámica organizacional Universidad de Chile	Continua Inestable Ascendente	(2002) 15 años	(2005)(3) 12 años	(2012)(4) 6 años	Casada, un hijo (1 año y 4 meses)
Profesional 11 34 años	Banco 2	Ingeniera Comercial Universidad de Chile	Continua Relativamente Estable Plana	(2007) 10 años	(2007) 10 años	(2015) 3 años	Casada, un hijo (4 años)
Profesional 12 44 años	Banco 1	Ingeniera en Administración de Empresas	Continua Inestable Ascendente	(1995) 22 años	(2014) 3 años	(2014) 3 años	Separada, un hijo (9 años)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la muestra

(1) Trayectorias Continuas, se refieren a aquellas sin cambio de condición de actividad, es decir, personas que siempre estuvieron ocupadas; Trayectorias Discontinuas, son en las que ha habido cambios de actividad, las personas pasaron de la actividad a la inactividad, a la desocupación. Trayectorias Estables, de un único empleo; Trayectorias Inestables, de más de un empleo. (Yáñez y Mauro, 2005).

(2) Profesional 2 ingresa a un Banco el año 1995, que luego fue comprado por otra entidad bancaria.

(3) Profesional 10, entre los años 2009-2012, si bien se mantuvo en el Sector de Intermediación Financiera, no estuvo ligada directamente a la Banca puesto que se desempeñó como Jefa en un cargo de RR.HH en una empresa de servicios financieros.

(4) Profesional 10 tuvo un paso anterior por el Banco 2, en el año 2009 en un cargo de RR.HH. Llegó a ese puesto debido a la fusión con otro banco. Las desavenencias con su nueva jefatura (que ella califica de “matriarcado”), que interpreta como choque con la cultura organizacional del Banco 2, la hizo buscar trabajo en otro lado, llegando, a través de un contacto mujer a una empresa de servicios financieros.

Como se muestra la tabla anterior, las 12 mujeres entrevistadas de este nivel ocupacional están en un rango de edad que va desde los 34 años la menor a los 49 años la mayor. Iniciaron sus trayectorias laborales mayoritariamente a inicios de los noventa y a mediados de los 2000 la que lo hizo en último lugar. Es interesante mencionar que varias de *las profesionales que ingresaron a la banca en los años noventa, lo hicieron como ejecutivas de ventas y de allí fueron ascendiendo dentro de la institución o en otras instituciones bancarias*. Esto muestra cómo la fuerza de venta era un empleo de entrada al sector en esa época, que se ha ido desprofesionalizando a medida que se han profesionalizado cada vez más otros niveles ocupacionales del sector. La duración de las trayectorias se muestra a continuación:

Tabla 24: Duración de las trayectorias laborales de las profesionales entrevistadas

Duración de las trayectorias laborales de las profesionales entrevistadas		
Trayectorias	Promedio de años	Rango
Duración trayectorias (desde primer empleo hasta momento actual)	20 años	Mínimo 10 años Máximo 24 años
Duración trayectorias en el sector bancario	17 años	Mínimo 9 años Máximo 23 años
Duración trayectorias en el banco en el que trabajan en la actualidad	10 años	Mínimo 2 años Máximo 22 años

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la muestra.

En el conjunto de entrevistadas cuyas trayectorias fueron analizadas, se puede hacer una distinción entre un grupo que cuenta con formación profesional y se desempeñaba en cargos de dirección o altamente calificados. Todas ellas han recibido *premios* importantes a nivel nacional por sus niveles de desempeño y ejercicio de liderazgo, en distintos momentos de sus trayectorias. En tanto otro grupo de entrevistadas, cuenta también con formación profesional y técnico profesional, y se desempeñaba al momento de la entrevista en cargos más diversos: niveles administrativos, jefaturas de menos jerarquía y ejecutiva de una plataforma. Las condiciones de trabajo de cada grupo difieren bastante en cuanto a niveles de responsabilidad, niveles de renta y relación más directa con niveles de alta jerarquía en el banco. Además, se aprecia una diferencia relativa a la visión que tienen de la organización: en el primer grupo se visualiza a la institución en un sentido más global, en tanto en el segundo grupo prima una visión que pone el acento en cuestiones vinculadas específicamente a sus funciones. Por último, la duración de las trayectorias del primer grupo, en promedio, son levemente superiores al promedio de las trayectorias del segundo grupo.

Las trayectorias de las entrevistadas son predominantemente continuas, solo tres salieron del mercado laboral por un periodo. En el caso de una de ellas este periodo fue breve y utilizado intensivamente para capacitarse en un oficio que la habilitó de manera muy relevante para postular al trabajo que ella buscaba conseguir en la banca. En los otros dos casos, las entrevistadas renunciaron por razones familiares y una de ellas fue catalogada como “relativamente estable”, pues pese a que tuvo un periodo de moratoria

de 4 años por el cuidado de sus dos primeros hijos, nunca perdió el contacto con la gente del banco en el cual se desempeñaba, llegando a realizar labores puntuales en modalidad *freelance*, e incluso, luego de la fusión de esa institución bancaria, volvió a trabajar al Banco 3, donde actualmente se desempeña.

En cuanto a la estabilidad de las trayectorias, solo una entrevistada ha trabajado siempre en la misma organización, y el resto, lo ha hecho en diferentes instituciones (*trayectorias inestables*). Es interesante destacar que del total de entrevistadas que están en esta situación (11 casos), seis de ellas han trabajado en otros bancos o en instituciones financieras diferentes a las bancarias, es decir, si bien han cambiado de empleadores, no han migrado del sector, se han movido dentro de él, en la ciudad de Santiago. Esta situación, les ha permitido acumular experiencia y conocimientos, así como tener la oportunidad de conocer distintas culturas organizacionales propias del sector.

Por otro lado, la mayoría de las trayectorias de las profesionales entrevistadas muestran un *recorrido ascendente* ya sea porque progresivamente fueron desempeñando en sus trayectorias cargos cada vez más cualificados, de mayor complejidad y para los cuales se requiere de más experiencia, o porque han desempeñado cargos de mayor nivel jerárquico.

1.1. Tipos de trayectoria laboral.

Considerando las características de las trayectorias de las entrevistadas antes señaladas, y el análisis de lo expresado por ellas en cuanto a sus experiencias laborales, la relación con la institución y sus proyecciones, se pueden distinguir dos tipos de trayectorias.

Una *trayectoria de carácter institucional*, en la cual la persona muestra un grado muy alto de identificación con la institución en la que trabaja, con sus valores y con la cultura organizacional, y en la que las proyecciones y expectativas de desarrollo laboral se han circunscrito fundamentalmente a este espacio laboral. Es decir, su carrera es pensada y se proyecta dentro del banco.

Un claro ejemplo de este tipo de trayectoria es el caso de Profesional 2 (44 años, Banco 3), quien ingresa a hacer la práctica profesional de su primera carrera a un banco que a los pocos años fue comprado por el banco en el que trabaja en la actualidad. Es decir, ha permanecido en la misma institución por espacio de 18 años. Ella se define como criada y formada por esta “santa casa”, donde ha crecido junto con el banco y se ha transformado con los cambios que ha experimentado el banco:

“Me tocó justo la fusión, entonces la experiencia que uno adquiere en una fusión es gigantesca, porque cambian los procesos, cambian las personas, hay un cambio cultural enorme. [...] Se aceleró mucho mi crecimiento profesional”
(Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Describe su trayectoria como exitosa, de rápido ascenso, casi anualmente ha sido nombrada en nuevos cargos que han implicado mayores responsabilidades y mayor jerarquía. Ello refleja un desarrollo poco habitual en la organización considerando el hecho de que su primer nombramiento como gerenta fue joven –a los 33 años y regresando de una larga licencia por maternidad (todo el embarazo más la licencia postnatal)– y por el hecho de ser mujer:

“ “Yo creo que mi carrera artística, como le digo, no es normal. [...] A mí me nombraron sub gerenta, y para mí fue como ¿en serio?, y me nombraron gerenta con más impacto todavía, con un año de ausencia, a los 33 años y siendo mujer. O sea yo creo que se me juntaron tres hitos gigantes, volviendo de una licencia maternal larga, siendo mujer y teniendo 33 años y yo creo que debemos ser dos o tres mujeres que nos han nombrado gerentas tan chicas. En general en hombres eso no era tan de extrañarse” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Profesional 2 se siente muy identificada con la cultura del banco, caracterizada por altos niveles de presión, intensidad, dinamismo y rapidez de los cambios, pues considera que dicha cultura “calza” con su forma de ser. Esta identificación y capacidad es vivida como una marca de orgullo.

Similar a la anterior está el caso de Profesional 5, quien luego de vivir el proceso de dos fusiones, pasa a formar parte del Banco 3 de nuestra muestra, donde se desempeña hace quince años:

“ “El Banco 3 es súper exigente, puede ser súper en estas cosas que uno la pasa mal, de verdad súper mal. Pero sabís’ que le agradezco, yo en el banco [nombra banco en el que trabajó anteriormente] no hubiera sido nunca gerente, en el Banco 3 se dio la meritocracia para que yo mujer pudiera ser gerente, en los cargos yo vi en su minuto en el [nombra banco en el que trabajó anteriormente], habrá habido dos mujeres, y al final era porque yo cachaba que habían algunos contactos por ahí, que las habían metido. Pero yo no tenía ningún contacto y el Banco 3 me nombró, me saqué la mugre, créeme que con un costo altísimo familiar” (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

Por último, la trayectoria de Profesional 12 (44 años, Banco 1), también se ajusta a este tipo de trayectoria. Después de trabajar durante 8 años en una institución (fuera del sector financiero), ingresa al banco el año 2014, fecha desde la cual ha desempeñado distintas funciones, siempre motivada por el deseo de aprender y desarrollarse profesionalmente. Aunque sabe que en otras empresas su trabajo podría ser más valorado desde el punto de vista económico (mayor remuneración), se siente muy identificada con los valores del banco y con el trabajo colaborativo que prima por sobre la competencia. Por todo ello, espera jubilar en el banco. Conoce bien la empresa, su cultura y los procedimientos establecidos en diferentes materias. Ha alcanzado una posición que no tendrá fácilmente en otro lugar: “voy a tener que demostrar muchísimo, porque en el fondo voy a partir de cero, entonces tengo que demostrar y eso implica mucho sacrificio, por ese lado, la verdad es que no, como te digo, quiero seguir haciendo carrera, pero acá en el banco”. Y agrega:

“ “Yo te voy a ser súper honesta, si tú me preguntas si mi cargo vale más en otras empresas, sí, efectivamente, si yo empiezo a ir a entrevistas, en otras instituciones pagan más por mi cargo, pero yo la verdad no busco solo un tema de renta, para mí es importante la empresa en la cual yo trabajo que vaya acompañado de una renta, si bien es cierto, quizás la renta es un poco más bajo en instituciones de igual rubro, yo igual valoro al banco 1 porque me da otras cosas, que esas otras empresas me van a dar un tema de renta, si tú me dices como yo me proyectó, si dios quiere y obviamente la corporación no ve otra cosa, hasta el momento yo

prefiero jubilarme aquí, tendría que estar muy mal para pensar en cambiarme, yo quiero seguir, eso sí, haciendo un desarrollo, no es que me quiera quedar con este cargo, a lo mejor puede ser lineal, a lo mejor también de jefatura, pensando en subgerente por decirte algo, pero sí para aprender otro tipo de cosas, así que, si efectivamente busco desarrollo, si también busco jubilarme, pero acá, las condiciones que me entrega hoy en día el banco, se ajusta a lo que yo ando buscando" (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Otro tipo de trayectoria es aquella guiada por un proyecto de desarrollo profesional que puede realizarse más allá del ámbito institucional, es decir, el espacio donde la persona se proyecta y busca alternativas de desarrollo no es una institución en particular. En el caso de las entrevistadas, este entorno laboral donde se proyectan es predominantemente la industria bancaria.

Tal es el caso de Profesional 4 (41 años, directora crédito PYME, Banco 4). Quien luego de trabajar algunos años en un banco internacional y en una institución que prestaba asesorías financieras, ingresó el año 2003 a trabajar en un banco donde permaneció hasta el año 2011. Ese año, Profesional 4 recibe un importante reconocimiento por su desempeño, premiada como la mejor de las mejores del área de riesgos. Estaba muy feliz, pero, al mismo tiempo, aburrida y desmotivaba de no tener posibilidades de avanzar en su carrera. Si bien ella había ejercido distintas funciones durante estos siete años, su cargo había sido siempre el mismo, siempre bajo la misma jefatura y eso no cambiaría pues era tremadamente funcional a su superior: ella era la que resolvía todos los problemas. Por eso, decide ir a probar suerte a otro banco donde comienza a pasar las etapas de selección, y le ofrecen varias alternativas de cargos, que implicaban hacer nuevas funciones y con la promesa de que le podían seguir ofreciendo a futuro oportunidades de desarrollo. Se decidió, renunció e ingresó al Banco 4, donde trabajaba al momento de la entrevista. Profesional 4 dice que para ella esto fue la oportunidad de hacer algo distinto, cambiar de aire, salir de su zona de confort y con ello aumentar su empleabilidad. *En este tipo de trayectorias, se busca no quedarse mucho tiempo en una misma función, sino que buscar nuevas áreas de desarrollo que permitan diversificarse y crecer en términos profesionales.*

También, en este segundo tipo de trayectorias, podemos identificar a la Profesional 11 cuya trayectoria laboral la ha realizado desde un comienzo en la banca, trabajando primero para el Banco 3 y luego en el Banco 2. Dejó el primer banco después de ocho años, por desmotivación frente a la monotonía de sus funciones y por disconformidad ante la remuneración percibida que, a su juicio, no se correspondía con su rendimiento. Actualmente y desde hace tres años, se desempeña en el Banco 2. Aunque considera que trabajar en un banco es "un poco perverso" –lo que comparte con otras entrevistadas (Profesional 3, 41 años, Banco 4)-, sus juicios morales y cuestionamientos éticos se acaban cada fin de mes, cuando recibe su remuneración. Profesional 11 proyecta un ascenso próximo, no descartando moverse al interior del sector o fuera de éste con la intención de alcanzar sus objetivos:

“"Para mí ser jefa, debiera ser el próximo año [2018]. Entendiendo que llegué en septiembre del 2015 y ya como a los 2 ó 3 años a uno empieza a estar como incómoda, entonces si no pasa, sería mirar para el lado, pero para el lado de una empresa grande, con las mismas características. [...] Yo me puedo salir del sector perfectamente. [...] Pero que sea una empresa grande" (Profesional 11, 34 años, Banco 2).

1.2. Sentidos del trabajo.

El *trabajo* constituye para las profesionales, un ámbito de su vida de enorme relevancia. Se trata de un *espacio de desarrollo, crecimiento y realización personal y profesional, que las define como personas*, en varios casos muy por sobre roles familiares, con excepción de sus roles de madres en el caso de aquellas que lo son (11 de las 12 entrevistadas). En todas ellas se aprecia una marcada y temprana orientación al trabajo, muy reforzada por la figura de la madre (especialmente cuando ella ha sido la jefa de hogar y ha tenido una trayectoria laboral continua) o por ambos padres.

Varias de ellas además demuestran mucha satisfacción con lo que hacen, *pues valoran muy positivamente el dinamismo e intensidad que caracteriza al sector*, lo que para varias calza con su forma de ser. Profesional 1 (44 años, banco 1), por ejemplo, expresa una gran satisfacción con el trabajo que realiza. En diversas oportunidades, y refiriéndose a los distintos trabajos que ha desempeñado en el banco, expresa gusto, deleite, satisfacción con lo que hace, desde su trabajo como ejecutiva de ventas, que recuerda como un trabajo “muy entretenido”, estresante pero entretenido, en el que le iba “espectacular”; el trabajo como encargada de capacitación, que “fue un gran aprendizaje, aprendí un montón, montón [...] era súper entretenido”; hasta su trabajo actual, del que señala “me encanta lo que hago, yo amo lo que hago”.

1.2.1. Cuando trabajar en la banca es un sueño.

La trayectoria de Profesional 9 llama la atención porque además de la temprana orientación al trabajo, para ella el *trabajar ha sido un verdadero motor de crecimiento* en un sentido muy amplio. La enorme satisfacción con su actual situación de vida, con su forma de ser, es atribuida a los importantes logros y desafíos que ha enfrentado en el ámbito del trabajo. Y otra cuestión que llama la atención de su trayectoria, es su clara y específica orientación a trabajar en una institución del sector bancario. Apenas salió del liceo, donde había estudiado secretariado, comenzó a trabajar. Pasó por dos empleos en los que duró meses, hasta que llegó a una empresa mediana a trabajar como secretaria de contabilidad. Cuando ya llevaba siete años en la empresa, se da cuenta que no tenía posibilidades de crecer laboralmente en su empleo, que no tendría ninguna posibilidad ni de ascenso o cambio de funciones. Entonces, comenzó a pensar, a soñar en el trabajo que quería ejercer y decidió estudiar algo que le permita acceder a él:

“Empecé a soñar, porque era chica yo, muy chica, y entonces empecé a soñar y dije: el banco, el Banco 2. Era mi meta, yo dije: el Banco, el Banco 2, yo tengo que entrar al banco. Si no es al Banco 2 a otro banco, no importa, pero yo tengo que llegar al Banco 2. [...] Primero, porque [...] en esos tiempos tenía una amiga que trabajaba en una filial del Banco 2 [...] y cuando nos juntábamos, me hablaba un poco de cómo era el banco, entonces ahí yo lo encontré maravilloso. Y pasar por acá afuera, era iguau! Se veía imponente, yo lo encontraba así como... ¡porque es maravilloso el banco! Tú entras y la verdad es que es muy lindo. Tiene historia este banco entonces, no sé, me encantó, yo dije quiero entrar al banco. Claro, difícil, para, en mi caso personal, era difícil por mi historia laboral, no podía yo llegar y entrar al banco sin tener una carrera, experiencia, cosa que nunca había trabajado en banco. Entonces ahí dije: ya, voy a estudiar contabilidad y eso me va a dar un espacio para poder entrar al banco” (Profesional 9, 37 años, Banco 2).

Cuando termina de estudiar contabilidad, es despedida de su empleo y aprovecha ese tiempo para hacer un curso de cajera bancaria. Mientras estaba haciendo su práctica como cajera en otro banco, deja su currículum en el banco 2 y –sin tener ningún contacto-, al mes, es contratada por una filial del banco 2 como secretaria de recepción. Entre el año 2008 y el 2015 se mantiene en ese cargo, haciendo reemplazos y apoyos temporales en otras áreas del banco –que implicaban labores de mayor responsabilidad y complejidad- y continúa su proceso de formación, que incluye cursos de capacitación y diplomado. Todo ello le permite ganar experiencia, demostrar sus capacidades, tener buenas evaluaciones de desempeño, y adquirir seguridad, autoconfianza, hasta que el año 2015 postula a un puesto de secretaria de gerencia, cargo que desempeña en la actualidad. Profesional 9, en su entrevista, articula en una trama de sentido, distintos episodios de su vida, laborales y familiares, que explican su actual posición laboral. Su trayectoria laboral, sus logros profesionales, se funden con su desarrollo personal, y el trabajo en el banco aparece como el espacio que la hizo crecer como persona, hacerse fuerte, perder el miedo y la timidez. En definitiva, sentirse empoderada:

“Cuando yo soñaba con entrar al banco, al principio me costó, entonces uno de repente se pregunta ipucha, pero porqué cuesta tanto!, pero a la larga yo le encontré un sentido a todo este proceso. Yo lo veo como proceso de vida, no lo veo laboral, lo veo mirando de una forma interna. Entonces quizá si esa Profesional 9 de esos años hubiese ingresado acá directamente, no queda, no queda, entonces claro, es como que la vida me preparó para este momento. Y yo lo encuentro maravilloso porque [su jefa] es una mujer, es una mujer admirable, porque ella tiene, tiene mucha experiencia, es una mujer muy empoderada, con mucha personalidad, una persona con una positividad enorme, con una mirada de vamos que se puede, nunca está triste, siempre está con el ánimo arriba, no, es todo. Ella siempre está con la puerta abierta para atender a su gente, entonces claro, para mí fue un regalo de la vida porque, y además entregarme la confianza, porque ella me dice: no, encárgate tú. O sea, desde el día uno ella me dijo ‘no ya, tú vas a ser mis ojos’ y así ha sido. Tú ves esto, entonces, claro, ella me empoderó también, ella me dio esa confianza que a lo mejor no es tan fácil conseguirla” (Profesional 9, 37 años, Banco 2).

1.2.2. El sentido social del trabajo.

Otro aspecto que destacan las entrevistadas es el sentido social que otorgan a sus trabajos. A través de los servicios que ofrece el banco, pueden contribuir al desarrollo de proyectos de las personas. Profesional 3 se refiere de este modo a su paso por el área PYME:

“Me encantó porque en el fondo, y de nuevo vuelvo al tema social, porque bueno, de partida, conocer el rubro de cada uno de los clientes, que te hablan de su empresa como si fuera su hijo, lo que les ha costado, y sentir que lo apoyas para que crezcan. ¡No, eso me encantó, me encantó! Y es lo que te decía, me encanta crear relaciones con las personas, y siento que a través de eso, como añadidura, los números son una consecuencia, digamos” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Así como otras entrevistadas, Profesional 3 desarrolla además una reflexión respecto de lo que se podría denominar una *dimensión ética del trabajo* que se relaciona con el

sentido que tiene para ella su actividad, y a partir de eso, la forma como debe ejercerlo. Ella concibe el trabajo como un servicio a las personas, basado en el respeto y honestidad en cada uno de los distintos roles que ha ejercido (ejecutiva de venta, jefa, etc.). Toma distancia de cuestiones que son centrales en la industria bancaria, pero que le provocan conflictos con sus valores familiares, sociales y políticos. Por ejemplo, la comprobación a diario que hace de la enorme desigualdad social que existe en el país en términos de acceso a recursos es algo que la ha hecho cuestionar su vocación profesional, lo mismo que la cotidiana constatación de la segregación que se hace entre los clientes en función de sus ingresos:

“...desde el lenguaje con que se refieren a las personas que tienen menos ingresos, del tema de beneficiar con mejores tasas, mejor servicio, mejores lugares a los clientes que ganan más dinero y hacer esas segregaciones” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Ella prefiere no hablar de “clientes” sino de “personas”, no hablar de “ventas” sino de “crear relaciones” con las personas a través de las cuales ofrecer productos sin engaños ni trampas para, por ejemplo, tratar de obtener ventas rápidas. No prometer resultados para alcanzar metas rápidamente utilizando para ello estrategias que en ocasiones incluyen el engaño (vender productos sin entregar toda la información a las personas), sino que ir trabajando la confianza con sus superiores o con sus subordinados, avanzado paso a paso, de manera lenta. De hecho ella recalca que esta forma de trabajo no da sus frutos de manera inmediata, pero sí se trata de una forma creíble y honesta de trabajar, con frutos que, en su experiencia, siempre han sido positivos (cumpliendo las metas) y sostenidos en el tiempo. Eso la llevó a buscar:

“Formas distintas de hacer las cosas [...] más éticas, más cercanas. Yo nunca me sentí cómoda con la palabra venta y hasta el día de hoy [...]. Siempre para mí fue crear relaciones con otras personas, asesorarla en una materia que yo no era el experto y buscar la mejor alternativa para alcanzar lo que querían alcanzar ahora con un financiamiento del banco de la mejor forma posible. Eso más que vender. Y como creaba relaciones, el tema del servicio para mí siempre fue muy importantísimo, pero no tiene que ver con que me importe, entre comillas la calidad del servicio, sino que me importa el respeto a las personas. Entonces, si a mí alguien me llama por teléfono, le tengo que devolver el llamado; si alguien, me comprometí con una respuesta y no la tengo, le tengo que decir que no la tengo y que me espere tanto tiempo. Pero es una cosa valórica más de respeto que, de que tenga buena calidad de servicio para vender. Entonces y de esa forma, siempre tuve muchos referidos de mis propios clientes, tenía familias completas en mi cartera, el hijo, la hermana, y así se me dio siempre, yo sé que es suerte, pero es mi forma de hacer las cosas y doy fe que resulta ¡no es instantáneo! Sin duda era más fácil obtener resultados más rápido presionando la venta no más, el producto, y si no resulta, ya chao, no me importa y que venga otro, y le saco jugo a los [...] los resultados no son tan inmediatos, pero son primero, en una curva ascendente permanente, y son sostenidos en el tiempo” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Los cambios que ha experimentado el Banco 3, marcados por una orientación mucho más marcada en atender las necesidades del cliente, también han relevado algunos de los valores mencionados por Profesional 3, en cuanto al respeto y consideración. Es lo que indica Profesional 6, Gerenta en el Banco 3, y que valora enormemente:

“Ahora, en términos de cultura organizativa, nosotros éramos como banco empresa, hasta hace cinco años atrás, que promovía la venta de productos, nosotros inventábamos los productos y se los ofrecíamos a nuestro clientes. Y nuestra nueva cultura, que es la que estamos insertos hoy día, y todos trabajando para poder hacerla viva, está centrada en el cliente, en sus necesidades. [...] Y ofrecerle algo a sus necesidades y no el producto que nosotros queremos venderle porque a nosotros nos acomoda venderle ese producto. Y eso es algo que estamos trabajando con toda nuestra fuerza y toda nuestra pasión. Y por eso vienen los comportamientos, y por eso, nosotros nos reconocemos en base a los comportamientos, [...] hoy día uno es consciente de que tiene que ser más respetuoso, consciente que tiene que preocuparse del cliente” (Profesional 6, 48 años, Banco 3).

1.2.3. Aspectos valorados y no valorados del trabajo.

Entre los aspectos más valorados del trabajo, las entrevistadas señalan las *posibilidades de desarrollo y crecimiento*. El dinamismo e intensidad del trabajo, lo desafiante que puede resultar, el conocer nuevas experiencias, y en un plano más social, saber que con su trabajo pueden ayudar a concretar los proyectos de las personas, son cuestiones altamente valoradas por las entrevistadas. Muchas de las características personales de las entrevistadas, como la intensidad, responsabilidad, compromiso, disposición a aprender, capacidad de trabajar en equipo y la orientación al cliente; encuentran en el trabajo un espacio para su despliegue y desarrollo, permitiéndoles un crecimiento personal y profesional del cual ellas se sienten muy orgullosas y satisfechas:

“Además una tremenda escuela, porque aquí yo siempre, mi experiencia del C de ese entonces, eso de harto *inhouse*, íéramos hiper creativos! Después pasar al Banco 2, un banco con muchos recursos donde estaba casi todo hecho, que para mí era maravilloso, y después también tuve una experiencia de volver a empezar digamos, donde había recursos, nunca como los que habían acá. Y entonces, siempre valorando mucho, que no sé, si uno necesita, hoy día hay un área de comunicaciones interna, en que hay un área legal, un área de... entonces, el poder apoyarse en áreas ¡es maravilloso!” (Profesional 10, 40 años, Banco 2).

Es importante mencionar que una cuestión muy destacada en prácticamente todas las entrevistadas es precisamente las posibilidades de crecimiento y desarrollo que les ofrece el trabajo. Se podría decir incluso que este es un criterio fundamental que orienta decisiones relativas a capacitaciones, postulación a cargos, pues *la búsqueda de nuevas oportunidades y espacios de desarrollo, tanto dentro del banco como fuera de él, es una de las principales motivaciones que guían sus trayectorias*, y a partir de las cuales las evalúan.

Lo que expresa Profesional 12 en relación a aquello que le llamó la atención y valoró a su llegada al banco 1, grafica con claridad este aspecto. Si bien, como ella lo indica, en su trayectoria laboral solo ha pasado por dos instituciones, la diferencia en relación a las

oportunidades de hacer carrera, en el sentido de crecimiento profesional, es algo de lo que se dio cuenta en cuanto llegó al banco:

“Yo he pasado solo por dos empresas, mucha comparación no puedo hacer, pero en mi primera empresa no tenía ningún desarrollo, porque efectivamente era un cargo muy puntual, [...] tenía un tope, no podía aspirar a más de lo que era, por lo tanto, cuando yo ingresé [Banco 1] yo vi carrera, que eso para mí es súper importante, no te miento que hubo un par de meses por ahí que me sentí un poco desmotivada, porque uno de repente quiere ir desarrollándose en el mediano plazo, y hubo un cargo específico, que fue asistente comercial, en el que me quedé por mucho tiempo, me costó escalar, o cambiarme de cargo, y hay que pensar que somos tantos colaboradores acá en el Banco 1, entonces no hay posibilidades de repente para todos en el tiempo que uno quisiera. Esa parte me jugó un poco en contra, hay que ser súper perseverante, las cosas efectivamente se dan, pero no llegan solas, el banco promueve el desarrollo, completamente de acuerdo, pero en ningún caso te van a decir, a menos yo creo que los cargos de arriba, efectivamente sí, pero al nivel de uno, no, uno tiene que ir abriéndose camino, uno tiene que ser perseverante, uno tiene que conversar con las personas idóneas, etc., etc” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Otro aspecto que valoran algunas entrevistadas son las *buenas condiciones de trabajo* en términos de beneficios (programas de becas para su formación y para los hijos), sistemas de bonos, flexibilidad de jornadas y el nivel de remuneración:

“Yo estaba contenta aquí, mi misión para mí era quedarme acá y llegar a ser gerenta acá, esta es una empresa para mí trasnacional, tienes una cantidad... los beneficios, mira, más allá de los sueldos. En esa época, insisto yo quizás soy súper fría, la gente de repente claro, veía el billete así por decirlo, me voy por el doble, pero el banco te daba otros beneficios en salud, bienestar...” (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

Entre los aspectos menos valorados o más problemáticos del trabajo, se señala la *difícil articulación del trabajo con la vida familiar*, especialmente cuando se tiene hijos pequeños. La intensidad del trabajo, demanda muchas veces alargar las jornadas laborales y viajes constantes, especialmente en los casos de jefaturas, lo cual reduce el tiempo del que se dispone para estar con los hijos, para asistir a actividades con ellos, para cuidarlos. En algunas entrevistadas ello genera un sentimiento de culpa que –aunque saben que no se relaciona con una falta de cuidado de los hijos- les cuesta dejar de sentir; para otras en cambio, la culpa “nunca ha sido un tema”.

Profesional 2 (44 años, Banco 3) vivió con mucha culpa la lejanía con su hijo cuando él era pequeño debido a sus constantes viajes y largas jornadas. Profesional 4 (41 años, Banco 4) también indica la culpabilidad que siente por no disponer de más tiempo para estar con sus hijos pequeños y acompañarlos durante la semana, por los viajes y largas jornadas de trabajo. En el caso de ambas, sus parejas, *los padres de los hijos, han asumido un activo rol de cuidado*, lo que ellas valoran enormemente y reconocen como imprescindible para poder desarrollar sus carreras profesionales; cuentan además con *ayuda doméstica*, de cuya importancia también están muy conscientes. Pero de todos modos sienten culpa hacia sus hijos.

Profesional 12 alude a su período de embarazo y a lo difícil que fue para ella dejar a su hijo una vez concluida la licencia maternal. Estas situaciones la complicaron en términos de lo que ella entiende debía ser su rol como madre.

“Claramente sí, porque piensa tú que cuando yo quedé embarazada, después me vine al pre y post-natal, tenía que volver a Banco 1, y ahí hay sentimientos encontrados, cómo dejaba a mi hijo tan chico en manos de equis, cuando yo que soy la mamá debería haberlo cuidado, y ahí no lo pase muy bien. Pero no fue el banco, fue conmigo mismo, un tema de que estoy dejando un ser mío tan pequeño en manos de terceros, ahí para mí fue un poco complicado, un poco crítico, no te puedo decir que lo pase bien, porque volví a trabajar y ahí sí que era ‘zapatillas de clavo’, si bien es cierto, me iba antes porque acá hay un beneficio en el banco que te dejan ir una hora antes, a las cuatro en punto me retiraba, ahí reconozco que no lo pase muy bien” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Profesional 12 asume que ese es el costo que debe pagar por trabajar:

“Desde el momento en que tú dices quiero ser independiente, tienes que saber que esto va a pasar, no puedes andar con tu hijo en la empresa, tu tomaste la decisión de ser una persona que va a trabajar todos los días, vas a tener que sacrificar a ti o a tus hijos”.

Además de estos testimonios que grafican la dificultad para compatibilizar trabajo y familia, es preciso tener en cuenta la experiencia de dos entrevistadas que renunciaron a sus trabajos cuando sus hijos/as eran pequeños/as.

A diferencia de la experiencia de estas entrevistadas, para Profesional 3 la compatibilización trabajo familia “nunca ha sido tema”. Nunca se ha sentido culpable, pues, como explica, le “cargan las dependencias, emocionales y laborales”. Esto no implica que ella no esté consciente de las dificultades o mayor demanda que supone ser trabajadora con hijos pequeños. De hecho, cuando ellos eran pequeños le ofrecieron un trabajo en otra institución, asumiendo la jefatura de una sucursal, lo que aceptó porque además de ofrecerle la posibilidad de salir de un banco cuya cultura organizacional no compartía, le permitiría reducir su carga de trabajo, lo que consideró muy importante por sus hijos. Ella además cuenta con ayuda doméstica (una trabajadora de casa particular todos los días) y con una ex pareja que ejerce muy activamente su rol de cuidado hacia sus hijos, condiciones que ella reconoce como muy relevantes para poder trabajar con tranquilidad. Pero de todos modos cree que tener estas condiciones no es suficiente si no existe un cambio más profundo en las madres respecto el modo como se relacionan con sus hijas. Profesional 3 piensa que muchas veces las mamás ven positivamente el hecho que “mi hijo no puede vivir sin mí”, pero ese es:

“El peor favor que uno les puede hacer. Uno no sabe cuándo les va a faltar por cualquier razón, entonces ellos tienen que ser personas autónomas y todo, y no quiere decir que no tengamos una relación súper apegada, rica, conversamos y todo lo demás, pero soy cero culposa, cero. O sea, muchas veces hasta por otras mujeres puede ser mirado feo, pero en realidad yo, si tengo que hacer algo no voy a estar: “¡hay, pero a dejar solo a mi hijo, no!” ¡No!” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

A pesar de las evidentes diferencias entre las entrevistadas, de los costos a nivel familiar que varias de ellas han debido enfrentar, todas están muy satisfechas de sus trayectorias laborales y sus proyecciones son seguir desarrollándose laboralmente, no solo por un tema económico –por cierto muy importante–, sino también por lo realizadas que se sienten.

1.3. Condiciones o factores que facilitan el desarrollo de las trayectorias.

Las entrevistadas señalan elementos que han sido relevantes para el desarrollo de sus trayectorias laborales, que apuntan a distintas dimensiones, algunas referidas a características personales que han sido importantes para un buen desempeño profesional, o condiciones de sus contextos laborales.

1.3.1. Compromiso y responsabilidad, iniciativa, autonomía y capacidad de organización y planificación.

Para todas las profesionales consultadas, estas son características fundamentales para poder desempeñarse en un entorno altamente cambiante, intenso, demandante y exigente.

Profesional 2 (44 años, Banco 3) se define como una persona “súper activa, apasionada a full”, que se involucra completamente en lo que hace, inquieta, orientada a aprender, conocer y entender su entorno laboral más allá de lo que compete específicamente a sus responsabilidades en función de su cargo. Menciona además la intensidad y el compromiso, necesarios para poder responder a un entorno laboral altamente exigente, en el que se trabaja bajo mucha presión. Ello se ha traducido en una organización de su vida predominantemente en función de las demandas laborales, lo que la ha llevado en algunos momentos a postergar su vida familiar.

Profesional 1 también menciona la responsabilidad y honestidad, algo que ella ha puesto en práctica en los distintos trabajos que ha realizado, ya sea como ejecutiva de ventas o actualmente como gestora de la gerencia de Experiencia Cliente:

“No entiendo la venta por chamullo, nunca vendí así, no me cuadra [...] y acá [en la gerencia] es lo mismo y todos en esta gerencia. Tenemos que ser tan responsables de lo que decimos y cómo lo decimos, que siempre tenemos que estar preparados, o sea, asegurarnos [...] nosotros no podemos pedir lo que no damos. A mí, por ejemplo, si yo digo, nosotros medimos a los ejecutivos y les decimos que tienen que tener sus correos respondidos a las 17:00 horas con respuesta a cliente, y que tienen que responder todos sus llamados en el mismo horario [...] y la gerencia les manda todos los días x un ranking [...] qué cara tengo yo si esa persona a mí me manda un correo y yo no le he respondido en dos días” (Profesional 1, 44 años, Banco 1)

Profesional 9 (37 años, Banco 2) recuerda que cuando ingresó a una filial del banco como secretaria de recepción fue difícil “porque no manejaba el tema del banco. Fue difícil porque al principio esta compañera también, claro, como ella no me conocía, sentía que yo venía a invadir [...] y tenía su personalidad fuerte, y claro, me comía, al principio me comía [...]. Pero ella trabajaba “Calladita, calladita, trabajaba como hormiguita no más, yo decía, no importa, no importa, ivamos! Y siempre con una mentalidad positiva”.

Entre la multiplicidad de factores que menciona Profesional 12 que inciden de manera positiva en su trayectoria laboral, uno que releva es el compromiso con el banco:

“Yo creo que juegan muchas cosas, hay varias variables a considerar, no es solo una, te mentiría si te dijera que es todo mío, mentira, de partida tú tienes que ser súper comprometida, y eso tu jefatura, tu equipo, lo ven, ser una persona comprometida, hay que jugársela, como dicen hay que tener la camiseta del banco, si equis días te dicen, pucha tenemos que trabajar todos para allá, pero yo sé que mis metas son las de acá, esto es para el banco, voy a dejarlas un poquito de lado y vamos todos para allá, yo creo que esas cosas del compromiso se valoran” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Este “colocarse la camiseta” con la empresa, tiene estrecha relación con la identificación de Profesional 12 con los “valores corporativos” del Banco 1, que se pueden resumir en integridad, excelencia y respeto:

“Lo otro, que te lo dije anteriormente, hay que ser súper transparente, si a ti te pillan en alguna mentira, no funciona, aparte que va en contra de los valores Banco 1, los valores Banco 1 son súper precisos, integridad, excelencia y respeto, la mentira no va con el respeto de partida, entonces efectivamente tú tienes que tener en tu cabecita los valores del Banco 1. ¿Van conmigo, van alineados?, no, si no tienes que retirarte, efectivamente hay otras empresas que son competitivas y ahí da lo mismo, da lo mismo como tu consigues el objetivo, ahí váyanse para allá, pero acá no” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Para Profesional 12 este compromiso e identificación con los valores corporativos, constituye además uno de los criterios más relevantes a la hora de seleccionar a los ejecutivos de inversiones que están a su cargo. De hecho, cuando fue consultada al respecto refirió como criterios en primer lugar, el compromiso, y a continuación, la sinceridad, la expresión oral (vocabulario), la presencia física (relacionado con un vestir formal) y el conocimiento de las funciones en último lugar:

“Efectivamente ellos desde un principio estén con la camiseta, que calce con la cultura Banco 1, porque la idea es que se queden, o sea, no es contratar, les enseñamos y después chao, no, la idea es que permanezcan en la corporación, o sea Banco 1 siempre se ha caracterizado por la relación a largos años, no solo con sus clientes, sino que también con los colaboradores, entonces por eso hay que tratar de ser visionaria, yo creo que él se va a quedar en el banco, vamos a hacer un trabajo y que cuya aspiración sea permanecer en el banco” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Como se puede apreciar, Profesional 12 asume como una misión personal dar continuidad a los valores de la empresa.

Otras entrevistadas sienten que más que una adhesión a los valores corporativos o a la cultura organizacional, se produce un calce o coincidencia entre dichos valores y la forma de ser de las trabajadoras. Es decir, la intensidad, el estar haciendo distintas cosas a la vez, la autonomía para trabajar, la innovación y las características que se verán a continuación como el trabajo bajo presión, aceptar desafíos, búsqueda constante de oportunidades de desarrollo. “Son todos factores identificados como aquellos que facilitan el desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres en la banca”.

1.3.2. Capacidad de trabajar bajo presión.

El sector bancario se ha caracterizado en las últimas décadas por experimentar importantes cambios: fusiones, crecimiento, implementación de nuevos sistemas de gestión, y más recientemente, procesos de digitalización e innovación. La mayoría de las entrevistadas han vivido en el curso de sus trayectorias laborales al menos un proceso de fusión, lo que ha implicado cambios muy importantes en cuanto a estilos de trabajo, culturas organizacionales, sistemas de gestión. Ello ha requerido capacidad de formarse y adaptarse a una organización de los procesos de trabajo que suele ser más intensiva. En estos contextos, las entrevistadas destacan la importancia de tener capacidad de trabajar bajo presión:

“Me encanta trabajar bajo presión, soy súper inquieta, siempre estoy haciendo diez cosas a la vez” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

1.3.3. Aceptar desafíos.

Enfrentar y disfrutar de las situaciones desafiantes, buscar desarrollar nuevas funciones y armar nuevos equipos de trabajo, aprender nuevos procedimientos, es otra cualidad que reconocen las entrevistadas.

Cuando Profesional 9 (37 años, Banco 2) llega a trabajar al banco no fue fácil: “De venir de una empresa chiquitita a llegar a un banco, a una filial, pero con un sistema diferente, al principio, claro, fue difícil, pero yo dije no, esto no me la va a ganar, esto es un desafío para mi, personal y lo voy a lograr”. Y cuando le ofrecen un reemplazo en la Fiscalía, lo que implicaba asumir más responsabilidades, más presión, “para mí fue un desafío, y la verdad es que lo disfruté al final, sí, lo disfruté, me encantan los desafíos”.

1.3.4. Estar en constante movimiento.

La capacidad de leer correctamente el contexto, saber qué es lo que valora la institución, qué es lo que se requiere para ascender, cómo crear y aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional que se presentan, es una de las cuestiones que destacan las profesionales.

El movimiento, el no quedarse mucho tiempo en un mismo puesto, es una condición que señalan las entrevistadas como una actitud permanente. En ese sentido Profesional 1 dice que aunque no siempre sepa hacia dónde llegará o cuál será su próximo trabajo, lo importante es moverse:

“Lo que pasa es que yo siempre he pensado en qué voy a hacer mañana. La venta es de hoy día, la venta no es un mañana y somos mujeres, no podí estar en venta toda la vida. O sea, pensándolo en el buen sentido de la palabra, partir de cero toda la vida nunca ha sido mi norte, en nada” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

1.3.5. Disposición permanente a aprender, avanzar y desarrollarse.

Relacionado con esa actitud de constante movimiento, las entrevistadas muestran una constante disposición a aprender, a insertarse en áreas nuevas que les permitirán conocer más y ampliar sus competencias. Profesional 1 se define como una persona “busquilla”, es decir:

“ “Soy preguntona terrible, nunca me las doy de sabionda, siempre pregunto, siempre, siempre, siempre pregunto...” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

La decisión de Profesional 4 (41 años, Banco 4) de cambiarse de banco es un buen ejemplo. En el año 2011, cuando llevaba siete años trabajando con el mismo jefe, ejerciendo una variedad de tareas, cada vez con más responsabilidades, pero siempre en el mismo cargo –“para subir tenía que matar a mi jefe (risas)”- sin posibilidades de desarrollo de carrera, decide cambiarse de banco:

“ “Necesitaba algo nuevo. Y lo otro es que yo tenía 35 años, dije. Llevo siete años en el [nombre del banco], o me cambio ahora para hacer otra cosa o me voy a quedar pegada en los próximos 20 años. No estaba mal, pero quería seguir avanzando, tener la posibilidad y jugármela porque para mí era súper cómodo quedarme en el [nombre del banco], en mi zona de confort, sin aprender cosas nuevas” (41 años, Banco 4)

En contraste con esta situación, en el nuevo banco -en el que se desempeñaba al momento de la entrevista- le ofrecieron tres áreas diferentes para insertarse, y ella eligió precisamente aquella de la cual no tenía experiencia, para aprender. Desde ese momento a la fecha no ha pasado más de dos años desempeñando el mismo cargo, siempre haciendo cosas diferentes, lo que Profesional 4 destaca como uno de los aspectos positivos de su actual empleo.

1.3.6. Capacidad de reflexionar sobre la práctica.

Otra cuestión que mencionan las profesionales entrevistadas es el valor que dan al conocimiento, al aprendizaje basado en la reflexión de la práctica y en la valoración de la experiencia, sea ésta positiva o negativa. De hecho, como cuentan varias de ellas, las experiencias negativas les han dejado mucho aprendizaje, han constituido hitos o momentos en sus historias laborales a partir de los cuales han cuestionado formas de actuar, institucionales y personales, han hecho modificaciones en sus formas de enfrentar el trabajo; o han sido también estas experiencias una oportunidad para fortalecer valores y opciones personales.

1.3.7. La importancia de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Cultivar buenas relaciones de trabajo, habilidades interpersonales, es otra cuestión importante para el desarrollo laboral, pudiendo advertir algunos contrates entre la experiencia de profesionales y vendedoras. En el caso de las vendedoras entrevistadas, cuyo trabajo, en lo que se refiere a su ejecución y evaluación, es de carácter individual, hay menos menciones a la importancia de cultivar las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo. No es que el ambiente laboral no sea valorado por ellas, pero lo es en un sentido distinto a lo que sucede entre las profesionales entre quienes el trabajo en equipo es muy relevante para el desempeño de sus labores. En tanto en el caso de aquellas que ejercen cargos de dirección, el formar equipos de trabajo es una cuestión primordial.

Profesional 1 destaca como una aspecto muy positivo de su trayectoria las *buenas relaciones interpersonales que ha mantenido tanto con jefatura como compañeros*: “Yo siempre he estado rodeada, gracias a Dios, de muy, muy buenas personas, en todas partes, todas, todas partes donde yo he trabajado, que la gente no haya sido buena. Yo, para mí, ha sido la fortaleza más grande de todas”. Han sido estas buenas relaciones las que

le han permitido aprender, recibir buenos consejos. Actualmente, destaca el muy buen ambiente de trabajo de la Gerencia donde se desempeña. Prueba de ello es el hecho que cada vez que alguien recibe un reconocimiento, no hay muestras de envidia, sino un genuino apoyo y alegría por el logro del compañero; o la forma en que se distribuyen el trabajo en sucursales, privilegiando que quienes tienen responsabilidades familiares tengan a su cargo las sucursales en Santiago y en ciudades más cerca de Santiago.

Otras entrevistadas mencionan sus capacidades para las relaciones interpersonales, el buen trato hacia las personas, ya sean clientes o compañeros de trabajo, y la importancia de este tipo de habilidades para el trabajo en equipo y para generar buenos ambientes laborales. En este sentido, Profesional 9 destaca sus buenas cualidades como secretaria: permanente disposición al servicio, cordialidad, alegría, atención en las tareas:

“Hay cosas que uno tiene como esencia, una de las cosas que yo, no es que lo ande diciendo, pero yo en lo personal siento que tengo una capacidad de trabajar en equipo, de poder ver todo en forma positiva, de buscarle soluciones a los problemas y no enfocarme en ellos, si no que, no sé, tengo una mirada diferente a lo que quizás pudiese tener el resto de la gente. Entonces, tengo la sonrisa, no sé, no es que me lo planteo sino que me fluye, entonces, la verdad que conflicto nunca tuve en el área de la fiscalía, porque siempre me llevé bien con todos. Con mis compañeras super, yo trabajo muy bien en trabajo equipo, me gusta, me gusta trabajar sola, pero también me gusta el trabajo en equipo” (Profesional 9, 37 años, Banco 2).

1.4. Las redes de mujeres en los espacios laborales.

Otro de los hallazgos que esta investigación entregó es la conformación de redes de mujeres que, en general de manera informal, es decir, no institucionalizadas, configuran una estructura de apoyo que facilita la inserción, el desarrollo y el desempeño laboral de las mujeres en la banca. En el plano estrictamente laboral, *las profesionales, mucho más que las vendedoras, han contado con el apoyo de mujeres que han apalancado positivamente en sus trayectorias*. Así, una de las entrevistadas cuenta su experiencia en el proceso de moverse de trabajo al banco en el cual hoy en día se desempeña:

“Entonces, empecé a buscar. Y le comenté a una de las personas con las que yo había hecho el diplomado el 2008, que estaba inquieta, que no me conviene, y ella trabajaba en el Banco 2. [...] Como antes habíamos salido del diplomado, ella sabía mi interés, entonces me recomendó. Hice todas las pruebas y quedé en este cargo” (Profesional 11, 34 años, Banco 2).

Una situación similar nos relata otra entrevistada:

“Y ahí ya dije: ‘no, ya no quiero estar acá’. Yo aprecio que haya adquirido la experiencia significativa y empecé como a interesarme por otros procesos y tuve la conciencia de que, yo tengo una hermana mayor que [estudió lo mismo que ella], y una colega de ella estaban buscando a alguien, a través de redes, ellos mismos estaban buscando a una [profesional] para que trabajara en [nombra otro banco], que era en ese entonces el banco. [...] Y entonces, bueno, postulo y en el fondo estaban buscando a alguien que trabajara como Jefa de Selección para la Banca Personas del [nombra otro banco], que era una banca corporativa” (Profesional 10, 40 años, Banco 2).

La misma entrevistada, en el contexto de otro salto laboral, nos indica:

“El 2009 sí, y ahí una ex [Banco], se hace cargo de Recursos Humanos de esa empresa y me invita a participar como Jefa de Desarrollo, que para mí era súper bueno porque yo quería desarrollarme en ese ámbito, y porque había que hacer casi todo”.

1.5. La importancia del rol de madre como fuente de sentido del trabajo.

Además de las características personales antes mencionadas, algunas entrevistadas señalan el modo como su rol de madres las ha dotado de fuerza, empuje, voluntad e incluso creatividad, que han sido muy importantes para su desarrollo laboral.

Un componente muy relevante en el sentido que Profesional 12 otorga a su trabajo, es su hijo. La responsabilidad con la que realiza su trabajo, su esfuerzo adquiere un sentido formativo pues de ese modo ella transmite valores a su hijo:

“Todo esto que yo hago es siempre pensando en mi hijo, porque si yo no tuviera hijo, yo creo que a lo mejor tendría otro tipo de trabajo, mas *light*, que pudiera más viajar, pero como todo apunta a mi hijo, tengo que buscar algo que compatibilice con lo que te dije anteriormente, vida familiar y laboral, que las cosas que yo hago hoy en día repercuten directamente en mi hijo, entonces yo tengo que ser súper responsable, y que vaya de la mano con los valores que yo pretendo entregar a mi hijo, tiene que ir acompañado de una empresa como esta” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Profesional 7 (39 años, Banco 4), menciona una serie de atributos personales que han sido fundamentales durante toda su historia laboral, desde que comenzó a trabajar en un restaurante para pagar sus estudios de diseño gráfico, hasta el momento actual. Ella menciona la responsabilidad y compromiso con el trabajo, una fuerte orientación al logro, al cumplimiento de metas y al aprendizaje, y estar siempre buscando oportunidades de desarrollo y crecimiento – de hecho menciona su capacidad para detectar oportunidades que se ajusten a sus características e intereses, “creo que he tenido como buen ojo para ver en qué soy útil y me puedo destacar”. El cultivar buenas relaciones interpersonales, tener habilidades blandas, ejercer liderazgos positivos, son otro de sus atributos.

Pero el factor principal que explica su buen desempeño, el reconocimiento que ha tenido y el ascenso que ha experimentado en la institución donde se desempeña en la actualidad, es “el foco” que ha tenido en su familia, “saber que yo quiero sacar a mi familia adelante y eso hace que ningún esfuerzo sea mayor que mis ganas de sacar a los niños adelante. Entonces si aquí el banco me dice oye ‘tienes que dormir una semana acá’ me las arreglo como sea y yo, estoy poniendo un caso extremo, pero lo hago”. Se define como una persona “trabajólica total” porque para ella:

“El tema es que todo lo que tienen mis hijos, todo lo que tengo yo y todo lo que queremos lograr, depende mucho de mí, entonces mi compromiso tiene que ver, es bidireccional el interés, si yo percibo de la empresa, yo también le tengo que entregar, pero para entregar y destacar, mi creencia es que debo ser así: muy buena para cumplir, buena para destacar, pero sin pasar a llevar a los demás, me gusta mucho la cohesión, un buen clima laboral, etc.” (Profesional 7, 39 años, Banco 4).

“ “Por eso, cuando ha pasado por momentos difíciles, por temas de salud, relaciones de pareja, siento tan, tan grande la responsabilidad de que mis niños sean felices, de agradecer de cierta forma como mi mamá ha sido conmigo, que no me lo permito, que voy me paro de nuevo” (Profesional 7, 39 años, Banco 4).

Es interesante señalar la importancia que tiene para Profesional 7 la creatividad como una característica que le ha ayudado mucho en su desempeño laboral y por la que ha sido reconocida por sus superiores. Y en ello no solo le ha servido su formación como diseñadora gráfica, sino también el ser mamá: “Porque también ser mamá te ayuda a generar cosas positivas en el trabajo. Por ejemplo, cuando tú eres mamá, no sé, si tienes pocos recursos te encargas de buscar la forma de que los recursos se puedan repartir, en el trabajo es lo mismo. Últimamente nos pidieron por ejemplo, generar unos videos de marketing; no teníamos ni cámaras, no sabíamos editar, pero con las ganas, con la buena voluntad y con la empatía”. Ella piensa que este compromiso y responsabilidad con su trabajo, puede ser también un ejemplo para sus hijos, “siento que sirve mucho de cara a mis niños, por lo tanto, creo que ese ejemplo en su vida laboral o en su futuro les va a servir”.

1.6. Jefaturas que promuevan el desarrollo de sus equipos de trabajo.

En relación al contexto de trabajo, las entrevistadas destacan como un aspecto importante en sus trayectorias, los *estilos de liderazgo de los superiores* inmediatos, y el impacto directo de ellos en cuestiones clave como los ambientes de trabajo y las posibilidades de desarrollo de carrera.

Profesional 4 (41 años, Banco 4) menciona que una cuestión importante para el desarrollo de su trayectoria han sido las buenas relaciones que ha tenido con sus jefes, especialmente cuando ellos han apoyado su crecimiento profesional, por ejemplo, informándole de oportunidades y recomendándola para nuevos cargos. Ello contrasta con experiencias anteriores -de ésta y de otras entrevistadas-, en las que las jefaturas han buscado retenerlas en cargos que no implicaban crecimiento profesional. Profesional 4 por ejemplo, recuerda que en su empleo anterior, en otro banco, tuvo el mismo jefe durante siete años, ejerciendo distintas labores, aprendiendo mucho, cada vez con más responsabilidades, pero siempre con el mismo cargo y sin ninguna posibilidad para avanzar: “Problema que había, ah ya, pongamos a la Profesional 4 para que solucione el tema”.

La experiencia de Profesional 3 con sus jefaturas y de ella misma como jefa a cargo de un equipo de trabajo, apuntan a lo señalado. Profesional 3 otorga mucha importancia a la creación de buenos ambientes de trabajo cultivando relaciones de confianza con sus equipos de trabajo, y ofreciendo oportunidades de desarrollo a las personas para crear equipos. Una mala experiencia con un jefe que tuvo en una institución bancaria en la que trabajó anteriormente –quien no la autorizó para asumir un cargo al que había postulado y que le implicaría formarse en un área nueva- fue clave para darse cuenta de la importancia de ofrecer oportunidades de desarrollo a los equipos de trabajo. En el mismo sentido, ella ha cultivado el trabajo colaborativo, que implica compartir conocimientos y procedimientos con otros que pueden ayudar a hacer mejor el trabajo, actitud que ha sido cuestionada en algunos momentos por sus pares, pero que ha reforzado en ella la convicción de que es la forma correcta de hacer su trabajo. Al respecto, cuenta lo

sucedido luego de pasado un año de su nombramiento en una sucursal que tenía un muy mal desempeño, y en la que –transcurrido ese tiempo- había logrado no solo mejorar los niveles de productividad, sino que ser premiada dentro de las tres sucursales con mejor calidad de servicio, y ella ganarse un premio por el reconocimiento de su equipo en su rol de líder. Reunida con su jefe y con jefes de otras sucursales, ella responde a varias consultas respecto del modo como habían logrado con su equipo tan buenos resultados y ella les cuenta el modo cómo habían ido mejorando el rendimiento. Luego de esta conversación con todo el equipo, su jefe le dice a ella en privado:

“Yo sé que no va a sonar bonito lo que te voy a decir, pero has hecho un súper buen año y todo, pero tú te podrías diferenciar aún más y sobresalir aún más, si no compartieras todo lo bueno que haces o quizás no altiro y te lo guardaras un poco para ti, para que te permita lucirte y después lo compartes’. Y yo le dije ‘ino!, no está en mi esencia no más hacerlo, no’... o sea -y él me conoce harto-, yo le decía, ‘tú tienes que pensar que yo vengo de una familia de 40 y tantos primos, mi mamá tuvo dos hermanos, fue criada en piso de tierra, con mi abuela que lavaba ajeno, la posibilidad de no compartir en una familia así es imposible’. Y más encima la vida me ha enseñado que el compartir nos ha hecho mucho mejores, a la larga” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Otra de las entrevistadas, cuenta la mala experiencia que tuvo con una jefatura en un banco en el que trabajó anteriormente. Se trataba de una persona que cataloga de “celosa” y “controladora”, cuestión que derivaba en poco espacio para la creatividad. En contraste con esa experiencia, destaca el carácter innovador del actual jefe diciendo:

“Él es una persona muy innovadora, él es una persona que lleva, que está pensando, o sea nos lleva miles de pasos a todos, nos da cátedra y él piensa sin ningún temor respecto a cómo repensar las cosas, [...] las propuestas si no llegan a puerto, quedan en propuestas. Entonces él empuja a que los cambios sean estructurales y no sean funcionales” (Profesional 10, 40 años, Banco 2).

Para Profesional 12, una cuestión que es fuente de enorme satisfacción en su trabajo es precisamente la posibilidad que tiene como jefa de una plataforma, de formar a personas. Lo “bonito” de su trabajo de selección de ejecutivos de inversiones, dice Profesional 12, es que es como un “semillero”, porque ellos después son los que asumen como ejecutivo titular, lo cual implica una enorme responsabilidad en relación a saber elegir, a “ser visionaria” para seleccionar a aquellas personas que efectivamente calcen con los valores del Banco 1:

“Si, feliz en el cargo, este año tuve que haber ingresado unas 15 personas, entonces créeme que me siento súper bien, ingresando gente que no tiene idea, pero no sabe nada, y después verlos que están sentados como ejecutivos titulares, para mí de verdad es como un pollito y mira ya está todo un gallo, se maneja súper bien, eso para mí es una satisfacción personal, ingresar a personas y que después queden sentados, como lograr el objetivo por decirlo, yo me doy por pagada” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

En un rol distinto, Profesional 1 destaca la confianza “absoluta” que tiene ella y sus compañeros en las capacidades de las jefaturas actuales para tomar buenas decisiones respecto de asignación de responsabilidades a las personas, cambios en puestos de

trabajo u otras decisiones. Esta confianza en las capacidades de las jefaturas contribuye a generar un clima de confianza y de apoyo que ella valora de su equipo de trabajo.

1.7. Desarrollo de carrera.

1.7.1. La formación profesional como un piso para el desarrollo de una carrera.

Otra cuestión que mencionan las profesionales es la *relevancia de tener formación profesional para poder acceder a cargos de mayor calificación y jerarquía*. Se trata de una condición con la que cuentan varias de las entrevistadas al momento de ingresar a la banca. En otros casos, el proceso de profesionalización ha ocurrido en paralelo con sus trayectorias laborales, y con un importante apoyo del banco. Es el caso de Profesional 2 y Profesional 1 que ingresaron a trabajar en el sector con un título técnico (administradora de recursos humanos y técnica en comercio exterior), y ambas se dan cuenta de la relevancia de tener un título profesional para desarrollar una carrera en la banca. Entonces, cuando ocurre la primera fusión, Profesional 2 decide estudiar Ingeniería Comercial porque era una formación coherente con el perfil de profesionales del banco. Profesional 1, por su parte, inicia su trayectoria en la industria bancaria en una filial del banco 1, como ejecutiva de ventas, y con un título técnico. A los años, es contratada por el banco para hacerse cargo del área de capacitación y pronto se da cuenta de que algo básico para avanzar en su carrera era tener un título profesional: “Hay una base y esa base es la formación [...] tener un título”. Entonces estudia Ingeniería en Administración de Empresas.

Los sistemas de becas que tienen algunos bancos resultan un apoyo fundamental para iniciar estos procesos de formación profesional. Varios de ellos tienen sistemas de becas a las cuales las personas pueden postular, de acuerdo a su desempeño y al apoyo de sus jefaturas, para financiar sus carreras. Incluso algunos bancos, en coordinación con universidades, han diseñado programas de formación pensados exclusivamente para la institución.

De parte de las entrevistadas, este esfuerzo para emprender procesos de formación en paralelo con la actividad laboral, aparece como una constante –que va más allá de contar con un título profesional-, ya sea que se tenga el apoyo de becas del banco o no, para cursar diplomados o cursos de especialización. Al respecto, Profesional 1 cuenta que cada vez que ha sentido la necesidad de abrir nuevos horizontes de desarrollo profesional, decide estudiar, para formarse en aquellas áreas que siente que necesita para hacer mejor su trabajo actual y que la prepararán de mejor modo para futuros desafíos profesionales.

Es la misma actitud que se encuentra en Profesional 9 (37 años, Banco 2), quien cada vez que ha querido abrir nuevos horizontes de desarrollo laboral, ha comenzado a estudiar. Ella estudió secretariado en un colegio técnico e inmediatamente comenzó a trabajar. Cuando ya llevaba ocho años en una institución y ve que allí no tendría ninguna posibilidad de avanzar, de hacer algo diferente, entonces, decide buscar otro trabajo y comienza a prepararse para eso estudiando técnico en contabilidad, carrera que la acercaba al trabajo de sus sueños: Secretaria en el Banco 2. Dos años después, cuando es despedida de la empresa y habiendo terminado su carrera técnica, decide hacer un curso de cajera de banco, que la acercaría aún más a su objetivo. Una vez que logra ingresar al Banco 2 como secretaria, y tener un rápido ascenso (pasa de ser secretaria de recepción a secretaria de una gerencia), ha continuado tomando una variedad de cursos de capacitación que ofrece el banco y un diplomado (2014-2015), siempre por iniciativa personal. Como lo explica, ella tomó la decisión de ingresar al diplomado:

““Porque quería sentirme capacitada, yo quería, yo sentía que quería aprender, no sabía que venía este cargo [se refiere a cargo actual], no sabía nada, yo solo quería enriquecerme un poquito más, empoderarme un poquito más, porque estaba muy bien y quizá a futuro dije, que se venga algo, y voy a tener este diplomado, eso”.

Y en relación a los cursos que está realizando actualmente, que ofrece el banco, en las áreas de inglés y matemática financiera, cuenta que:

““En el fondo yo lo quise hacer para tener un poquito más de experiencia, si bien no trabajo con la matemática financiera, pero sí estoy inmersa en este mercado [...], entonces, claro, hay términos que quizás uno no maneja y claro, con estos cursos ayuda, ayuda a abrir un poquito más la mente”.

Dentro de estas competencias profesionales, las entrevistadas también destacan la importancia de ser bilingüe como condición que se ha vuelto cada vez más relevante en una banca más transnacional y en un sentido más amplio, en un mercado laboral cada vez más globalizado. Profesional 4 afirma que una de las fortalezas para haber entrado a su primer empleo en la banca y para haber sido seleccionada en su empleo actual, es hablar inglés, “me ha abierto puertas”. Y no solo a ella, si no que a futuro pasará a ser una condición para las carreras vinculadas a la banca:

““Tengo gente que está a cargo mío que efectivamente tiene competencias pero si no aprenden inglés ni van a poder seguir adelante, por lo menos en la institución” (Profesional 4, 41 años, Banco 4).

Una de las dirigentes sindicales entrevistadas en el marco de esta investigación, indica que las trabajadoras tienen claridad sobre los requisitos que deben cumplir para hacer carrera en el banco y que en algunas áreas existe una “malla de carrera”. No obstante, la situación no es similar en todas las áreas y en algunas hay diversas dificultades para ver cumplida esa promesa de ascenso. En la banca hay una fuerte presión por elevar el nivel de estudios y especialización, pero debido a la fuerte competencia por los mejores puestos hay grupos de trabajadores que pese a tener las competencias solicitadas no logran moverse laboralmente como desearían. Esto las lleva a cuestionar su posible trayectoria laboral, es decir:

““Lo que era antiguamente la carrera bancaria, antes entraba un trabajador a caja y podía llegar a ser jefe o sub gerente, ahora no, ahora uno se eterniza muchas veces en los cargos...hay gente que lleva ocho años y nunca pasó, ahí vienen las frustraciones...” (Dirigente Sindical, Banco 1).

Al mismo tiempo, sostienen que la posibilidad de hacer carrera no tiene que ver sólo con sus competencias, sino con otros aspectos, también complicados, como los sistemas de calificación o “la venia del jefe”:

““Te piden evaluaciones que tienen que ser buenas en los años anteriores para poder seguir adelante, entonces... no, si es difícil, claro hay gente que lo ha logrado, pero no es tan así fluido el acceso” (Dirigente Sindical, Banco 1).

1.7.2. “La carrera se la hace uno”.

En las entrevistas de las profesionales hay un fuerte énfasis en la voluntad y el trabajo personal para avanzar en sus trayectorias laborales. Si bien reconocen la importancia de aspectos que tienen que ver con el entorno organizacional, como las jefaturas por ejemplo, lo más importante tiene relación con el esfuerzo personal: “Cada uno se gana las cosas en relación directa a su esfuerzo” (Profesional 4, 41 años, Banco 4) o “hablar claro y trabajar duro” como afirma Profesional 6 para referirse a su estilo de trabajo.

En este sentido, mencionan la necesidad de tener un plan de ascenso, lo que implica buscar siempre un alto desempeño por sobre cumplir las metas y mirar más allá del cargo, es decir, estar atenta a buscar nuevos horizontes de desarrollo independiente de las funciones del cargo. Ello porque como lo indica Profesional 2, “la carrera se la hace uno”:

“O sea, uno en el Banco 3 la carrera se la hace uno. El jefe te facilita [...] te facilita las carreras, facilita las pegas en los equipos, pero aquí nadie te va a llevar de la mano. Los jefes pueden señalarte cuestiones a grandes rasgos, pero el resto te lo vas construyendo tú. [...] Uno se tiene que ir buscando y yo te diría que a las personas que les va bien y que nos ha ido bien, es porque tenemos clarito qué queremos hacer en tres años más. O sea, en el banco si tú no sabes para dónde vas, te pierdes muy fácilmente y te genera frustración porque los años pasan y a ti no te pasa nada. Acá se tienen que dar esos momentos mágicos de ‘tú quieras’, la organización eso lo ve, porque tú has trabajado para eso, no es solamente que tú quieras, porque aquí hay el tema del esfuerzo, de los desempeños, de fijarte metas claras y de lograrlo y de estar siempre como con el desempeño alto y ver más allá de lo que tu cargo te exige. Yo te diría que son como las claves y los temas para que aquí en el banco te vaya bien. Porque la competencia es mucha, somos 10 mil empleados” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Profesional 1 cree que los logros laborales dependen mucho de las personas, de las determinaciones individuales: la decisión de tomar y crear las oportunidades de desarrollo “son tuyas”. Más que identificar obstáculos en la institución, ella sostiene que las cosas “dependen de uno” y que un obstáculo “sería quedarse pegado”:

“Entonces, muchas de las cosas de mis decisiones también pasan porque -y los cambios que he tenido, claro, agradecida, porque he tenido mucha gente positiva-, pero también pasa mucho porque yo he tomado decisiones pa moverme yo... yo creo que nadie puede esperar que las cosas vengan, uno quiere que las cosas vengan, pero uno tiene que hacer cosas pa que pasen. O sea, yo no puedo pensar que a mí me van a mover a un cargo, lo que te decía, si ni siquiera tenía los estudios universitarios para hacerlo, o sea, si no tengo el piso mínimo para que... todo lo demás depende de mí, mi encanto, mi personalidad, mi profesionalismo, todo ya es, encaja con cómo te ven y quién quieres ser. Pero si no tienes el piso, y el piso es para todos lo mismo” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

1.7.3. “Tener un buen mentor es clave”.

Complementando lo anterior, es decir, la voluntad, el trabajo y esfuerzo personal para avanzar en sus trayectorias laborales; algunas de las entrevistadas destacan la importancia de aquellas personas que, en su historia laboral, les fueron abriendo espacios:

““Tener un buen mentor es clave, yo tuve un muy buen mentor clave, en realidad dos personas que en distintos momentos del tiempo fueron clave, pero también es clave que uno los sepa identificar, [...] siento que es un factor que es decisivo, es como tener relativamente también una mirada estratégica de lo que uno va haciendo” (Profesional 6, 48 años, Banco 3).

En el caso de Profesional 2, cuando llevaba cinco años en la organización trabajando en el área de recursos humanos, conocía a un alto ejecutivo enviado desde la casa matriz para formar un área nueva preparando lo que sería una fusión del banco en el año 2001 (la segunda, pues la primera había ocurrido en el año 1996). Esta persona, un hombre con amplia experiencia en el sector, le ayuda a concretar el paso que había decidido hacer Profesional 2 del área de Recursos Humanos al área Comercial, y mantiene con él una estrecha relación de amistad y admiración. Fue él quien le abrió las puertas para ingresar a esta área completamente nueva, como Analista de Seguimiento Comercial, le dio la confianza y las atribuciones para crear una metodología de trabajo que permitiera “hacer la gestión del cambio” en miras a la nueva fusión del banco: “Unificar información, armar sistemas de incentivos, la sistemática de cómo iban a funcionar las sucursales de aquí para adelante”. La relevancia de esta persona en su trayectoria laboral y en su vida en un sentido amplio se grafica en la siguiente afirmación: “Se volvió casi mi padre, es mi mentor”.

1.7.4. Que el banco “te vea”.

La cuestión de *ser vista por la organización* está muy presente en las entrevistas de varias profesionales. Se trata de algo relevante en cualquier organización, pero adquiere una connotación especial en organizaciones grandes como lo son los bancos, donde ser identificada, individualizada en el contexto de una gran cantidad de personas, muchas de las cuales compiten en distintos grados y con distintas estrategias, por alcanzar las metas y acceder a oportunidades para desarrollar sus trayectorias laborales, se vuelve difícil:

““En ámbitos competitivos, cada uno utiliza las herramientas que tiene y sobre todo, cuando estamos hablando de empresas que son super grandes en tamaño, porque en el fondo cuando una empresa es chica, si uno hace bien el trabajo, es fácil que te vean, pero en empresas tan grandes no es tan fácil que te vean, porque hay muchos otros que están haciendo el trabajo tan bien o mejor que uno y es fácil ser uno más del montón, entonces cada uno usa las herramientas ahí para mostrarse” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Entonces, además de las estrategias que podríamos calificar de virtuosas, las entrevistadas mencionan algunas, que lo son menos, que ocupan las personas con el propósito de cumplir las metas, ser vistas, de ser consideradas para futuros nombramientos, promociones, etc. Como vimos Profesional 3 menciona el consejo que le dio uno de sus jefes respecto de “no compartir” todos sus conocimientos respecto del modo de alcanzar metas y tener un buen desempeño, y que se guardara esos saberes para “lucirse” ella. La misma profesional menciona algunas prácticas que hoy día estarían menos extendidas

debido a la existencia de más reglamentaciones:

“Hoy día ya está todo reglamentado y ese tipo de cosas no suceden digamos, pero en el fondo le metís [al cliente] el seguro no más, o bueno, vamos a subir las tarifas y si preguntan bien y si no pasa. [...] O claro, estamos en campaña de este producto, pero al cliente le sale más barato esto otro, le paso [el producto] porque estoy yo en campaña, ese tipo de cosas, [...] presionando la venta no más, el producto, y si no resulta, ya chao, no me importa y que venga otro, y le saco el jugo a los clientes” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

En este contexto la presencia de un mentor que se mencionaba anteriormente, cobra sentido también como aquel que puede “ver” a la persona, y a partir de ello, darle oportunidades de desarrollo profesional.

Reforzando esta idea, Profesional 12 explica que entre los distintos elementos que se tienen en cuenta al momento de postular a un nuevo cargo dentro del banco, además de las evaluaciones de desempeño y de la opinión de la jefatura, es precisamente la capacidad de “mostrarse”, es decir, la habilidad para “estar visible” y mostrar al resto que se está cumpliendo con el desempeño asignado. Desde otro punto de vista esto podría ser visto como una forma de control de los propios pares porque como lo explica la entrevistada, “siempre te está mirando el de al lado, tú piensas que no está pendiente de ti, pero sí, a lo mejor por tu vocabulario, por tu presentación, la imagen que proyectas, un montón de cosas, entonces hay que estar siempre preparado...”. Y esto no tiene que ver sólo con el área Comercial, sino en todos los cargos, desde el cajero hasta una jefatura. Por eso, Profesional 12 transmite e incentiva esta actitud en su equipo:

“Entonces eso mismo yo le transmito a mi equipo, les digo ‘chiquillos, miren a lo mejor ustedes piensan, ah pero no está mi jefe, da lo mismo’, pero no da lo mismo porque el de al lado, a lo mejor ustedes no tienen idea, pero puede ser un gerente -aquí hay gerentes muy jóvenes-, entonces ustedes los pueden mirar como ejecutivo y capaz que sea un gerente, y me llame, oye Profesional 12 hay un ejecutivo tuyo y la presentación deja mucho que desear. Entonces uno siempre tiene que pensar que lo están mirando todo el mundo, da lo mismo el cargo, todos” (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

1.8. Reconocimiento por parte del banco.

El reconocimiento que han recibido varias de las profesionales es un importante estímulo que alimenta la motivación, el involucramiento y el compromiso con sus trabajos e instituciones. Profesional 1 (44 años, Banco 1) se refiere así al premio que recibió el año 2016:

“Yo he tenido la fortuna también porque dentro de las labores que yo he hecho, he sido muy reconocida en las áreas [...] que para mí ha sido muy positivo. [...] Premian tu esfuerzo, premian tu trabajo, y eso te lo reconoce tu jefatura, tus pares”.

Profesional 2 recibió un premio que otorga el banco a mujeres a las que se les reconoce mejor potencial o mejor perfil para desempeñarse como futuras directivas, el año 2012, y como parte de ese reconocimiento, ingresó a un programa de formación que reunía a mujeres directivas de distintos países. Este programa que Profesional 2 define como:

““El mejor programa de formación de mi vida, con mucha vehemencia lo digo porque fue espectacular” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

1.9. La familia de origen / la formación / la madre como referente.

La familia de origen suele tener una gran importancia en la forma en que las entrevistadas se definen a sí mismas, así como la forma en que enfrentan la vida y el trabajo. Como lo señala el estudio de Guzmán, Mauro y Araujo (1999), las familias de origen son relevantes para entender las trayectorias laborales de las mujeres por varias razones, por las oportunidades de recibir educación (básica, media y superior) que brindan, la valoración de la educación y el desarrollo cultural, los modelos y expectativas que transmiten a hijos e hijas respecto de los roles sociales y los roles de género, los ideales de independencia y autonomía y el sentido y valor del trabajo remunerado.

En el caso de las entrevistadas profesionales, algunas provienen de familias de sectores medios bajos, monoparentales, con padres ausentes y madres que han trabajado durante prácticamente toda la vida de las entrevistadas. En estos casos, la figura de la madre se distanció de modelos tradicionales de hacer familia y de ser mujer oponiéndose explícitamente a las imágenes de género tradicionales y sus efectos en la vida de las mujeres, y constituye un referente muy importante del cual las entrevistadas se sienten plenamente orgullosas, por todo lo que les ha transmitido: un sentido de autoeficacia y capacidad de salir adelante en cualquier circunstancia, especialmente en condiciones de adversidad; un sentido de autonomía y fortaleza. De este modo, estos referentes maternos ofrecen formas concretas de “ser mujer”, cuyos comportamientos y prácticas propician la identificación de las entrevistadas con ideales de autonomía, realización profesional, y la contra identificación con dimensiones de subordinación y victimización. Es importante señalar el sentido del trabajo que estas madres transmiten a sus hijas en tanto un espacio relevante no solo como medio de subsistencia sino también de desarrollo laboral, crecimiento personal e independencia económica.

Profesional 2 proviene de una familia en la cual la madre se separó cuando sus dos hijas eran pequeñas (9 y 2 años), y se hizo cargo sola de ambas. Ellas nunca más vieron ni supieron nada del padre, hasta el día en que les avisaron que había fallecido, momento en el que destaca el hecho de que a ella no le pasara nada emocionalmente hablando confirmando la ausencia de vínculo con su padre. Su madre en cambio:

““Es el pilar fundamental en mi vida [...] mi mamá es para construirle 400 monumentos. [Ella nos crió] con un carácter fuerte, con resiliencia gigante, que yo creo que uno de los valores en mi vida es eso, porque si tú me preguntas yo me acuerdo de las cosas buenas que vivimos, yo no me acuerdo de las cosas malas y debemos haber pasado 50 mil. Imagínate, dos cabras chicas, o sea, después cuando yo iba creciendo tenía que salir del colegio y preocupada de ir a buscar a mi hermana para llevarla, porque yo iba en la mañana y ella en la tarde, entonces era una historia de vida bien dura. Con muchas responsabilidades desde chica, o sea yo aprendí a cocinar a los 10 años y eso a mí me hizo fuerte, pero yo destaco mucho el ser resiliente, porque yo nunca -y te digo ‘nunca’ con orgullo- me he quedado pegada en ‘oh, yo no tuve esto’, y mi mamá fue tan fuerte que lo único que nos inculcaba era ‘si a ustedes les quiere ir bien en la vida tienen que estudiar’. [...] Yo veía a mi mamá super luchadora, por tanto para mí me transmitió eso y aquí todo se puede lograr, todo depende de ti” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Profesional 3, por su parte, también proviene de una familia en la que el padre estuvo ausente. Su madre quedó embarazada de ella mientras pololeaba y nunca se casó con el padre. Posteriormente la madre se casó, tuvo dos hijas y a los pocos años se separó, por lo tanto, Profesional 3 vivió gran parte de su infancia y adolescencia solo con su madre y sus hermanas. Ella cuenta que después de separarse de su padre:

“Mi mamá se casó, cinco años después se casó con el que fue el papá de mis hermanas, y después se separó, se separó cuando mi hermana más chica tenía tres años, la que seguía tenía 5 y yo tenía 15 ... 13 tenía yo, ahí se separó. Y de ahí pa’ adelante, nos sacó adelante solita. [...] Hay que pensar, que era una época sin celulares ni nada, entonces con tres niñitas, mi mamá obviamente, lo que somos hoy día profesionalmente, gran parte está marcado por ella, porque en el fondo ella fue siempre ¡mega responsable, mega, mega responsable, muy trabajadora. Mi mamá es de esas personas que en general, no solamente en el trabajo, si te dice el día 15 de mayo del 2018 nos juntamos en la plaza de no sé dónde, va a estar ahí, no tienes que ni siquiera recordárselo. O sea, yo creo que toda esa iniciativa, autonomía, responsabilidad, la aprendimos con el ejemplo no más po. Y en el fondo lo que uno, de cierta forma, y siempre nos cuestionamos un poco, pero siento que, hoy día lo veo con mi hija, yo tengo una hija de 14 años, que el tema del ejemplo es valiosísimo, porque mi mamá nunca fue una mamá agresora, y las tres no sé po, fuimos de en general, en la media saqué promedio 6.5, super buenas alumnas y todo, sin ser fomes, buenas para salir y buenas para los amigos y todo lo demás, pero... pero muy conscientes de la responsabilidad y de no defraudar a mi mamá también” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Respecto del valor que la madre les transmitió sobre la educación:

“Yo les pago cualquier carrera -para ella no era solamente carreras tradicionales-, ‘pero la carrera que ustedes decidan la tiene que terminar, al año no hay arrepentimiento, la terminan y si ustedes quieren estudiar otra cosa la estudiarán después’. [...] ¡Y lo que se empieza se termina! Eso es así” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Otro aspecto que Profesional 3 destaca de su madre es la fuerte orientación al trabajo que transmitió a todas sus hijas. En el caso particular de Profesional 3, ella lo recuerda del siguiente modo:

“Mi mamá nunca fue una mujer dueña de casa, en ese sentido, mi mamá, nunca así ¡me encanta como cocina! ¡No! No era el tema, cocinaba cosas, muy pocas, el fin de semana, pero más, obviamente quería descansar y... cuando mi mamá cocinaba era cómo... [Risas]. Entonces, o cosas muy simples obviamente... Y yo siempre fui, por lo mismo obviamente desordenada, nunca tampoco me llamaron la atención las cosas de la casa, no hay nada, quizás planchar me gusta viendo tele, que sería cómo... pero claro, lo hago una vez al año con suerte y por eso me debe gustar seguramente, pero... mi mamá me decía: ‘¡tienes que estudiar! Porque dueña de casa no, te veo dedos pal piano, no, cero opción’” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Para Profesional 1 su familia constituye un referente, un modelo y un motivo de orgullo. Ella destaca la presencia de muchas mujeres –hermanas, madre, tías, abuelas- que son modelos de inspiración para ella por su trabajo, esfuerzo, fortaleza:

“Mi familia es un matriarcado, entonces no, no tengo mujer en mi familia que no sepa lo que es trabajar, no tengo mujer en mi familia que no sepa lo que es salir adelante cachai, de cero [...] súper trabajadora, súper trabajadora [...] y eso yo creo que es de cabeza, no conozco a nadie de mi familia que sea flojo. [...] Te morís cómo son esas minas, a mí me impresionan, te juro, o sea, por sus hermanas, por sus maridos, dieron todo. Entonces no podí ser menos, por eso te digo mi familia siempre ha sido como una cosa como súper positiva, de juntarnos, de apoyarnos... Todos reconocemos el matriarcado que llevamos dentro” (Profesional 1, 44 años Banco 1).

En el mismo sentido que el señalado, la familia de Profesional 4 es muy relevante por el valor otorgado a educación, la fuerte orientación al trabajo y al esfuerzo personal. Pero a diferencia de los casos anteriores, aquí es el padre la figura que orienta e inspira las decisiones vocacionales y laborales. Ambos padres son profesionales, aunque su madre deja el trabajo al nacer su hermano mayor. Su padre es ingeniero civil, su hermano también y cuando ella tuvo que decidir qué carrera estudiar, su padre le aconsejó que siendo mujer, tendría mejores opciones laborales como ingeniera comercial. Ella aceptó el consejo de su padre, se especializó en finanzas y está muy satisfecha con esa decisión.

Otras expresiones de esta importancia que tienen las familias de origen como modelos o referentes positivos, es el caso de Profesional 7, quien destaca la admiración por sus abuelos paternos y por su madre, por la fortaleza que tuvieron para superar situaciones de mucha pobreza y abandono. Además de admirar la fuerza de su madre, ella ha sido crucial para el desarrollo profesional de Profesional 7 pues es quien ha cuidado a sus hijos tres hijos: “No tengo nana, vivo solo con ella, y es una suerte de matrimonio de mamá e hija”.

Los valores son otra dimensión relevante en el plano de la transmisión cultural que se genera en la familia de origen:

“Para mí es clave mi familia. [...] Mis papás lo pasaron pésimo, o sea, ellos nos dieron la educación versus que ellos nunca fueron a restaurant, al cine, como que yo siento que ellos de alguna manera, su generación la dio para nosotros para que pudiéramos nosotros estar como mejor. Entonces, eso también como que me marcó harto de ser como agradecida quizá como de que mis papás se sacrificaron ellos, podrían ellos haberlo pasado bien, pero no lo hicieron para que nosotros tuviéramos con mi hermano un beneficio futuro. Nos inculcaron el tema de la responsabilidad” (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

1.10. La familia de elección / relación de pareja.

Además de la familia de origen, las familias de elección constituyen soportes fundamentales para enfrentar la alta exigencia laboral y desarrollar sus trayectorias. Este soporte se refiere tanto a la relación de pareja, y de manera relevante, el modo como sus parejas conciben el trabajo de ellas, así como a la disposición de servicios domésticos y de cuidado infantil. Lo que indican las entrevistadas sobre las características y condiciones de sus familias de origen y de sus familias de elección que inciden positivamente en

sus trayectorias laborales, confirma lo señalado por anteriores estudios que analizan trayectorias laborales de mujeres respecto de aquellos elementos que favorecen al desarrollo de sus trayectorias. El análisis que hacen Guzmán, Araujo y Mauro (2000) de trayectorias laborales de mujeres de distintos niveles ocupacionales, identifica la *importancia que tiene el reconocimiento y valoración de las actividades laborales de las mujeres por parte de sus parejas, una distribución del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas con su pareja así como contar con apoyo doméstico*. Ello se aprecia con claridad en varias de nuestras entrevistadas.

Profesional 2 está casada hace casi 20 años con A, dueño de una empresa de asesorías comunicacionales. Por este trabajo, él tiene mayor flexibilidad en sus horarios de trabajo, lo que ha sido fundamental para atender las necesidades del hijo de ambos (10 años), especialmente cuando era pequeño y Profesional 2 asumió una gerencia que aumentó su carga de trabajo, alargó sus jornadas y le demandó viajar regularmente fuera del país. Pero además del crucial papel del padre en el cuidado del hijo, su pareja es para ella fundamental por el apoyo, reconocimiento y orgullo que siente por su desarrollo profesional. Es decir, existe una valoración del trabajo de ella como un ámbito de desarrollo y realización personal que como lo recalca Profesional 2, no entra en competencia con el propio desarrollo profesional de él, sino que enriquece la relación de pareja y por supuesto, enriquece también la dimensión de subsistencia que tiene el trabajo:

“Esa es la suerte que yo he tenido, porque A es Pyme, entonces él es autónomo. Entonces por eso te digo, si yo hubiese trabajado con alguien en una gran empresa, o sea mi marido habría estado en una posición similar a la mía, que tiene la suerte que la va la raja, o sea económicamente somos casi iguales, él tiene mucho más tiempo. O sea, no, a ver corrijo, no es que él tenga más tiempo, él es más dueño de su tiempo, [...] él tiene una agencia de comunicaciones y multimedia, [...] él es todo del mundo digital, entonces está muy cerca de los sitios web, él tiene sus clientes, la mayoría está en la gran minería. Entonces tiene eventos, [...] un mundo nada que ver al mío, lo que es espectacular porque hablamos de temas distintos, entonces él aprende de mí, yo aprendo de él. A es seco, porque tiene la templanza que a mi Dios no me dio, porque como yo soy acelerada y a ti te obligan a tomar decisiones distintas, o sea rápidas y no sé qué, y tienes que tener... como que siempre se te va a escapar algo y él es como la templanza. Yo voy a cumplir 16 años si Dios quiere en noviembre... digo siempre ‘si Dios quiere’ porque uno nunca sabe lo que puede ocurrir. [...] O sea, nosotros compartimos un montón de valores, él es súper práctico, es como ‘ya Profesional 2 si tú no puedes, yo puedo’ y..., y lo otro, él es absolutamente orgulloso de mis logros y yo soy orgullosa de los de él, entonces nunca hemos tenido esa cuestión que yo veo en otros matrimonios que compiten, entonces como que yo gano y el también. Él cierra un negocio y celebramos los dos, o sea, ese cuento así como de competencia... somos de personalidades absolutamente opuestas, entonces nos complementamos” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Profesional 4 se casó hace 12 años con J, compañero de universidad, con quien tienen 2 hijos. Y al igual que Profesional 2, en su relación hay una clara intercambiabilidad de roles de cuidado y es él, quien por sus condiciones de trabajo (desde hace poco trabaja en forma independiente) dispone de más tiempo para estar con los niños. Profesional 4 señala que él ha sido:

“Súper importante porque es un apoyo incondicional. O sea, las tareas de la casa, o sea, súper divididas. A mí me toca, de repente me pasa que me toca viajar, y [le dicen] ‘jah, vas a dejar a los niños!’. Le digo: ‘los niños tienen padre y madre’, en ese sentido nunca ha hecho diferencia. J. va al supermercado, de hecho trabajaba cerca de la casa, se quedaba él y le tocaba llevar a los niños al médico. ¡Súper apoyador, nada que decir! Y eso ha sido un factor [para desarrollarse profesionalmente] súper importante. [...] Si hubiera tenido otra persona, un poco machista, no hubiese podido. [...] Yo sin J. hubiese sido otra persona... bueno, no se si me hubiese casado con otra persona” (Profesional 4, 41 años, Banco 4).

1.11. Redes de mujeres en los espacios extralaborales.

Otra situación crucial para el desarrollo de su trayectoria, que también mencionan las profesionales entrevistadas, es *contar con trabajadoras de casa particular* o “nanas” desde recién nacidos sus hijos, trabajadoras que en varios casos han permanecido por muchos años en la familia, lo que ha permitido construir lazos de confianza y de afecto con sus hijos, que han sido imprescindibles para que tanto ellas como sus parejas puedan trabajar con la tranquilidad de saber que los hijos están bien cuidados.

Profesional 2 destaca la relevancia de todas estas condiciones familiares para poder responder adecuadamente a las exigencias del trabajo:

“Porque en esta pega tú tienes que tener tu casa impecable, si no, no funcionas, te vas a la cresta. Tú tienes un problema personal y en el banco no te va bien, porque aquí te exigen estar al 100%, aquí no rindes si estás al 50%, [...] porque acá el nivel de exigencia es gigante, es gigante, gigante, gigante. Entonces tú tienes que tener tu vida ordenada, organizada” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Lo señalado por Profesional 2 o Profesional 4 da cuenta de la conformación de relaciones de pareja que se distancian de modelos tradicionales en los que existía una clara distribución del ámbito productivo como espacio masculino y el ámbito reproductivo como espacio femenino, para dar paso a relaciones en las que existe intercambiabilidad de roles productivos y reproductivos entre ambos miembros de la pareja, y valoración de los espacios de desarrollo para cada uno de ellos. Se trata de parejas de doble carrera, en la que ambos miembros trabajan remuneradamente, y en las que el trabajo de la pareja se concibe y valora como un importante espacio de desarrollo profesional/laboral y personal.

Por otro lado y como se vió anteriormente, la madre de algunas de las mujeres entrevistadas, además de constituirse en un referente; es también un apoyo fundamental para el desarrollo de sus trayectorias, en tanto cumplen la función del cuidado de los hijos de las trabajadoras:

“Mi mamá fue un pilar fundamental para llegar al cargo que hoy día estoy. Mi mamá hasta el día de hoy, mi mamá se va todos los días a mi casa y ella tiene su trabajo y ella me crió a mis hijos, desde chiquititos. O sea yo me iba, a las siete un cuarto me venía para acá a trabajar, a veces llegaba a las ocho, trataba de no llegar tarde, pero si tenía que llegar tarde, mi mamá no se iba hasta que yo no llegaba y me cuidó mis hijos, los crió, hoy día son súper buenos alumnos, súper buenos cabros. Pero esa no es la suerte que tiene la media de la mujer

chilena, de tener a su mamá al lado y de yo tener la tranquilidad de que los valores, la formación, los hábitos de estudio que ella me dió, no todas las mamás son así, yo en ese sentido fui súper privilegiada y me he dedicado toda mi vida de lleno a la pega, pero de lleno” (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

Es importante constatar que la importancia de la figura de las madres como cuidadoras de los hijos de las profesionales entrevistadas, es mucho mayor entre las vendedoras, cuestión que se revisará más adelante.

1.12. Condiciones o factores que obstaculizan el desarrollo de las trayectorias.

1.12.1. Cuando los superiores limitan las oportunidades de desarrollo.

Corroborando la importancia que pueden tener las jefaturas directas en el desarrollo de las carreras, algunas entrevistadas relatan experiencias en las cuales han sido precisamente los *jefes directos quienes han obstaculizado el avance de sus trayectorias* en el sentido de no apoyar la postulación a otros cargos que resultan de interés, porque representan un ascenso, funciones más atractivas para desempeñar, etc.

Una experiencia de este tipo es la que vivió Profesional 3, quien a los dos años de ingresar a la banca y desempeñarse como ejecutiva de cuentas de banca personas, es ascendida como ejecutiva de banca Premium. En ese momento se abren vacantes para un área que a ella le interesaba mucho, Calidad de Servicio. Pide permiso para postular, inicia el proceso, queda en la terna, avisa a sus jefes, es aceptada –y aunque su jefa la apoya– el gerente zonal, el jefe de su jefa, no autoriza que ella se vaya pues, como le señaló tiempo después, ella era la ejecutiva mejor evaluada y la que reemplazaba a la jefa. La entrevistada describe ese momento del siguiente modo:

“Cuando me dijo eso yo, broma así ¡No, no, es verdad! Me fui, le pedí permiso a mi jefa para irme, pedí la tarde, le dije, ‘porque no me voy a poder concentrar, no estoy bien y quiero tomar una decisión respecto de lo que voy a hacer’. Me la lloré toda, toda la tarde y bueno, aparte de prometerme que nunca más, yo nunca iba a hacer algo así a alguien que trabajara conmigo, jamás, y que iba a hacer todo lo que estuviera en mí para que, si había algo en mí para que al resto no le pasara, lo iba a hacer. Volví, pero volví con... pensando en cambiarme, de empresa incluso, o de sucursal o algo digamos, pero igual entregándome 100%, no concibo eso de tirar el lápiz, no. Ya sabes, con el ejemplo de mi mamá, el ser irresponsable no está dentro de las opciones [risas]” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Profesional 3 reconoce que la mayor formalización que existe hoy de los procesos de selección en la banca impedirían que se diera este tipo de situaciones, pero en ese momento (inicio de los 2000) dependía más de la voluntad de los superiores:

“Si el jefe no quiere, no quiere no más. [Profesional 3 comienza a buscar otras alternativas laborales fuera del banco, pues] estaba con el sentimiento encontrado por lo que había pasado, ya habían pasado meses si, ya había pasado tiempo, pero me había quedado una espinita” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Entonces le ofrecen un puesto en otro banco y el nuevo jefe zonal la retiene en la institución ofreciéndole otro cargo, a lo que ella accede. Profesional 3 cuenta que pasado un tiempo, el jefe zonal que no autorizó su cambio le pidió disculpas:

““Te aseguro que vas a hacer una carrera, tú tienes habilidades para llegar a donde tú quieras en el área comercial, [hubiera sido] desaprovechar que te vayas para allá, un montón de cosas” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Profesional 8 (42 años, Banco 1) cuenta que muchas veces las posibilidades de que las personas postulen a cargos de su interés, depende de la voluntad de las jefaturas directas. Un claro ejemplo de ello es el caso de las mujeres que *cuando vuelven de sus licencias maternales quedan sin posibilidades de postular a otros cargos*:

““Por ejemplo una niña que llega de su postnatal, cuando llega a mitad de año, por ejemplo, ya no tiene una evaluación, no tiene cumplimiento y tiene muy pocas posibilidades de postular a otra área, aunque el banco diga que no es así, tu jefe directo a veces no te permite irte a otra unidad. Habiendo estado esa persona a lo mejor tres años en la plataforma, habiendo sido exitosa, quedó embarazada, vuelve después, se entiende obviamente una licencia por lo general es larga, te dice que no puedes postular! Según el banco [...] la normativa dice que no es así, pero quién te da la opción de que puedas postular es tu jefe directo” (Profesional 8, 42 años, Banco 1).

1.12.2. El ascenso de mujeres como una amenaza: Machismo y clasismo en las instituciones.

Profesional 2 en el año 2015 es nombrada como gerenta de un área Comercial importante en el banco, lo que significó un enorme reconocimiento a su desempeño y confianza en sus capacidades. Comienza a crecer, a adquirir mucha visibilidad, tanto dentro del banco como fuera de él, pues era la única mujer de la industria que ocupaba esta gerencia. Se comienza a consolidar una trayectoria de ascenso constante y a moverse con mayores niveles de autonomía.

En ese contexto comienza a tener problemas con su superior, con quien ella había tenido una larga y excelente relación de trabajo, como dice Profesional 2 “fuimos la dupla casi perfecta”. Comienzan los roces con él, “te recuerdo que yo soy tu jefe”, le decía, la excluyen de todas las actividades sociales en las que tradicionalmente había participado, “es que ahora no estás invitada porque van solo hombres”, lo que ella atribuye al hecho que comenzó a ser vista como una amenaza por parte de otros gerentes:

““Yo creo que crecí mucho, empezó a molestar porque hasta aquí como siempre yo estuve debajo de alguien, [...] yo tenía un cargo tan visible y toda la organización sabía que yo me llevaba espectacularmente bien con, y todos veían que yo iba en una carrera ascendente” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

““Yo siento que hay un tema de amenaza, yo creo que hay un tema de que otras personas también empezaron a ver ‘oye ¿cuál es el próximo paso que la V?’ Otras posiciones que se empezaron a ver amenazadas. Entonces ahí empezaron a salir cosas que no habían salido en años ‘oye, la V es inmadura, la V es apasionada por todo, es que la V es peleadora’. Pasé de héroe a villano en tres meses, [...] porque yo año a año tuve una carrera super ascendente y exitosa. Entonces esta cuestión de haber pasado de héroe a villano fue gigante” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

A esta discriminación por ser mujer, se suma una discriminación social por el hecho de que Profesional 2 no es del mismo estrato social que el resto de gerentes, no tenía la misma procedencia social, no estudió en un colegio particular conocido, no estudió en la Universidad Católica, sino en la Universidad de Santiago. El sentir “cosas que no me habían hecho sentir nunca en la vida”, que ni siquiera había imaginado en la organización: “El tema de si eras mujer o eres hombre no existe, o en qué colegio estudiante o si juegas golf o vas al estadio los domingos, no es tema, [...] tema que yo nunca me habría imaginado, nunca”. Entonces, a partir de esta dolorosa experiencia, ella se da cuenta de una serie de limitaciones para seguir ascendiendo en su carrera que no tienen nada que ver con sus capacidades y su desempeño laboral: “Yo no estudié en la católica, por tanto es muy difícil que hoy día yo pueda tomar una posición de primera línea, jamás me lo imaginé, es que, de nuevo, antes nunca fue un tema”. Lo ocurrido, que describe como la primera mala experiencia que ha enfrentado en su trayectoria en el banco, la hace *cuestionar todo el discurso de la meritocracia* que había sido tan relevante para la institución en la que trabaja hace 18 años.

Es importante consignar que la exclusión y descalificación que la entrevistada comienza a experimentar proviene de otros hombres que ocupan gerencias que –aunque son de primera línea- no son las más altas; y proviene además, principalmente de gerentes que son chilenos. Es decir, en un entorno laboral en el cual hay una creciente presencia de personas extranjeras, identifica que este machismo y clasismo proviene especialmente de los gerentes chilenos.

Ello puede evidenciar el modo cómo las culturas de organizaciones transnacionales, como es el caso del Banco 3, que adhieren a la promoción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (la misma entrevistada fue premiada junto con mujeres de distintos países, como ejemplo del liderazgo femenino que encarna los valores institucionales y por lo mismo fue parte de un programa internacional de formación en liderazgo organizado por el banco), se ven permeadas por culturas locales que no siempre comparten dichos valores, o que lo hacen solo hasta ciertos niveles jerárquicos.

Al mismo tiempo, la experiencia de Profesional 2 pone de manifiesto que tal como lo señalan Eagly y Carli (2007), más que una obstrucción transparente, invisible y sutil, ubicada en un nivel específico de la organización, cercano a las más altas posiciones jerárquicas, como lo sugería la figura del “techo de cristal” (OIT, 1997), *las mujeres enfrentan en el trabajo obstáculos múltiples para avanzar en diferentes momentos de sus trayectorias laborales, que no siempre son invisibles para ellas y que, como lo muestra el caso señalado, si bien provienen de niveles jerárquicos altos, no se trata necesariamente de los más altos, y que en este caso tienen relación con resistencias al liderazgo femenino*. Las autoras plantean la figura del “Laberinto” para graficar estas dificultades que enfrentarían las mujeres.

Además, se puede apreciar cómo los argumentos que se esgrimen para explicar la marginación de la entrevistada de una serie de actividades y espacios extralaborales – que tienen un efecto muy relevante en el trabajo (espacios laborales informales)- apelan a ella como persona, no como profesional. En base a lo señalado por la entrevistada, se puede apreciar una muy negativa evaluación de ella en un plano personal mencionando su inmadurez, el ser peleadora y apasionada. Nada dice acerca de que se le hubiera cuestionado por su ineficiencia, irresponsabilidad o cualquier otro rasgo que tenga relación más directa con sus competencias profesionales.

1.13. Maternidad y trabajo.

Un momento importante en la vida de las entrevistadas que puede tener importantes repercusiones en su vida laboral, es el *embarazo* y las *licencias por maternidad*.

Las experiencias que relatan las entrevistadas muestran los efectos desiguales que pueden tener estas licencias en las trayectorias de las mujeres. Entre las mujeres consultadas pertenecientes a niveles ocupacionales profesionales y que ejercen jefaturas, estas licencias no tienen un efecto negativo en sus itinerarios, en tanto entre mujeres de niveles ocupacionales de mejor jerarquía se aprecia un impacto más ambiguo. En efecto, en niveles ocupacionales como Administración, Plataforma *Call Center*, Ejecutivas de Ventas, encontramos experiencias en las cuales las licencias maternales han tenido un efecto muy negativo en el desarrollo de las trayectorias de las mujeres, y otros en los cuales ellas no han impedido que a las mujeres se les asignen nuevas responsabilidades y que incluso sean ascendidas.

La experiencia de Profesional 8, primero trabajando en la Plataforma *Call Center* y actualmente como Asistente Comercial de Empresas del Banco 1, le ha permitido observar con mucha claridad los *negativos efectos que tienen para las mujeres las licencias maternales*, pues cuando retornan de ellas, el banco –y más específicamente sus jefaturas directas- ya no las miran de la misma forma, no las consideran para nombramientos e incluso les impiden la postulación a otros cargos que les permitan desarrollarse. Ello provoca un cambio en la forma en que estas mujeres se relacionan con el banco, un desencanto y frustración que les parece como si ya no estuvieran en carrera:

“Yo me he dado cuenta que han contratado harta mujer joven, así jovencita, muy jovencita. El tema es que, claro, cuando una es joven la mayoría de mis compañeras, [...] tendrán 24 años, menos de 30, porque las de 30 hay muy pocas, apechugan a todo terreno, el tema es cuando se embarazan, ellas ahí recién les cambia un poco la perspectiva, ahí les cambia todo, porque se dan cuenta de que cuando tienen un hijo, ya el banco, no el banco, si no la jefatura ya no las mira igual. Yo conozco una niña que actualmente... dos niñas de mi plataforma, que están con licencia. Ellas empezaron como avión, los números hasta acá, tú las mandabas a hacer cualquier cosa, ellas te hacían hasta los cursos de capacitación, todo. Quedó embarazada, volvió de su postnatal y se dio cuenta que ya no era valorada igual que antes, ya no era, por decir así ‘la monedita de oro’, ya como ella tenía un horario fijo, [...] también se iba temprano. Trató de postular [a otro cargo], a una de ellas le dijo que no [su jefe], porque estaba recién, había llegado de su postnatal, tenía que esperar que pasara por lo menos un buen tiempo. Y ese buen tiempo, es un año, por lo menos. Y ahora, actualmente está con licencia, como que se desencantó de todo lo que en un principio pensó que era como su trabajo, a lo mejor el más ideal y después iba a salir de acá, iba a poder. Actualmente lleva más de 3 meses con licencia y tiene las mejores ganas de irse del banco, a muchas de ellas les pasa así. Yo que llevo más tiempo [...] he visto pasar mucha gente que llega con todas las pilas, y claro, el banco yo tampoco veo que se aproveche de ella, porque el banco les da las herramientas a todas por igual, el tema es que va en cada uno como se desempeñe, y hasta de hecho hasta hay algunas que se ponen la camiseta más puesta que otras, pero cuando llega el momento o están embarazadas, o que pasa, que a veces por un problema puntual, tienen

una enfermedad grave o complicada, vuelven y se dan cuenta de que ya no es lo mismo, ya no las tratan igual que antes, ya no pueden postular igual que antes, que su carrera como que va a ir más lento. [...] Estas dos niñas están totalmente desencantadas, y en un principio eran pero ¡como bala! Yo no quiero decir que ellas cuando, si es que vuelven, se van a incorporar, [...] van a seguir siendo igual de buenas, pero cambió su percepción de ellas mismas, ya no son, ya no están como en la carrera" (Profesional 8, 42 años, Banco 1).

Además de lo señalado en relación a mujeres jóvenes, la propia trayectoria de Profesional 8 se ha visto afectada por temas familiares. Ella ingresa a un banco a hacer su práctica (Asistente Comercial) en el año 1997, y se queda trabajando hasta el año 2003. Ese año renunció por razones familiares: a su marido lo habían trasladado de ciudad y ella estaba sola en Santiago con dos hijas pequeñas, por lo que estuvo fuera del mercado de trabajo por dos años. Buscó trabajo durante esos años en la ciudad donde residía sin encontrar nada, pero al mes de regresar a Santiago, encuentra su empleo actual. Sin embargo, ella reconoce que esta salida del banco le afectó, porque en su antiguo empleo (Banco 3) habían más opciones de hacer carrera –tenía la opción de pasar al área de Ejecutiva de Cuentas, había realizado algunos reemplazos-, las relaciones interpersonales y el clima de trabajo era mucho mejor que el actual:

“Yo mil veces me quedo con mi antiguo empleador. [...] Estuve siete, ocho años, independiente que ahora lleve aquí doce años, creo haber conocido gente mucho más valiosa allá que acá, [...] o sea la gente, la gente... o no sé si los tiempos han cambiado y ahora la gente también no es la misma, es la esencia, pero sí yo rescato a la gente que conocí [...] compartía su conocimiento, que te ayudaba, que te aconsejaba, que en las malas o las buenas estaba contigo, si tú te... algunos de ellos dentro de los años que estuve, algunos se fueron también del banco, pero igual seguía con el contacto, había un lazo. Acá por ejemplo se va uno hoy día, al mes siguiente nadie se acuerda de ti. [...] Antiguamente no, uno sentía a la persona cuando se iba, había como otro tipo de sentimiento, acá no, despiden a una persona, al mes siguiente si me acuerdo” (Profesional 8, 42 años, Banco 1).

Esta interrupción, más el hecho que Profesional 8 tenga una enfermedad por la que ha debido presentar varias licencias médicas, le han impedido desarrollar su carrera: “Una queda automáticamente como desfasada, de las licencias te dicen que no puedes postular”.

La opinión de otra profesional entrevistada, Profesional 1, quien ha desarrollado una trayectoria de diez años en el Banco 1 y que es enfática al señalar que nunca ha visto que la empresa haga distinción entre hombres y mujeres porque elige por las capacidades de las personas, reconoce que la única situación en la que sí se hace una diferencia es al momento de presentar licencias maternales:

“Sigue siendo un tema porque obvio, te vas más tiempo, esto mismo de los sistemas que tenemos a veces trabajamos con un horario de salidas, postnatal, y los sistemas siguen corriendo igual y no se pueden adaptar. Esas cosas yo veo de repente que tenemos, por eso te digo, hay cosas que tenemos que trabajar” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

En contraste con lo señalado, la experiencia de Profesional 9 (37 años, Banco 2) ha sido muy distinta. Ella ingresó el año 2008 a una filial del Banco 2, como secretaria de recepción. A los tres años, se embaraza y cuando retorna del postnatal, mientras estaba con fredo maternal, le ofrecen un reemplazo por siete meses en la Fiscalía contratada directamente por el banco. Se trata de un reconocimiento muy importante de parte del banco de su trabajo, compromiso y responsabilidad, “eso quiere decir que hice bien mi trabajo anterior, que confían en mi porque les gusta como trabajo”. Terminado el reemplazo, y evaluada muy positivamente, retorna “en gloria y majestad”, a su antiguo cargo, como secretaria de recepción contratada por la filial del banco. A los meses, le piden apoyar nuevamente el área administrativa de la Fiscalía, ahora por cuatro meses. Ambos ofrecimientos representaron un enorme reconocimiento de parte del banco y un gran desafío, pues se trataba de una función nueva con más responsabilidades, que demandaban mayor disponibilidad de tiempo y mayor coordinación con equipos de trabajo. En ningún momento su fredo maternal fue un obstáculo para el banco, tampoco percibe que lo sea para otras compañeras de trabajo. Posteriormente postula, el año 2015 al cargo que ejerce actualmente, lo que representaba un gran salto en su trayectoria pues pasa de ser secretaria de recepción a ser secretaria de una gerencia, contratada directamente por el banco, lo que ella siempre soñó.

En el caso de las entrevistadas profesionales que ejercen *cargos de dirección, sus licencias maternales no han sido un obstáculo* para el desarrollo de sus ascendentes trayectorias.

El primer caso es el de Profesional 3 (42 años, Banco 4). Cuando llevaba ocho años trabajando en el Banco 3, y estaba con postnatal de su segundo hijo, es contactada por un amigo que estaba conformando un nuevo equipo de trabajo en el Banco 4. Entonces Profesional 3 le dice que estaba con su postnatal, “por lo tanto, tenía que ver el tema del fredo, que para una empresa también es súper riesgoso contratar a alguien que tenga fredo y todo. Y bueno, estuvieron de acuerdo en llevarme, para ser agente de una sucursal, con un ejecutivo, y ganando más lucas”. De esa manera, el año 2006 ingresa al Banco 4, donde permanece hasta el momento actual desarrollando una trayectoria ascendente.

El segundo caso es el de Profesional 2, quien cuando llevaba diez años en la institución, queda embarazada de su único hijo. Alcanza a dar la noticia en su trabajo y al día siguiente no puede regresar pues por razones médicas debe hacer reposo absoluto. Fue un hecho que tuvo un enorme impacto en su vida, porque la obligó a una inmovilidad de un año que le parecía inconciliable con su forma de ser, inquieta, activa y autónoma, y porque le significaría no poder trabajar:

“Yo casi me morí, o sea, no por el hecho de que tenga que cuidar a mi hijo, porque para mí obviamente para mí era el móvil y lo más importante en la vida es mi familia, era el hecho de si yo no sé hacer otra cosa que trabajar, o sea, ¿cómo me voy a quedar en cama?” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

En ese contexto, logra que su jefe haga una “excepción” y que le permita mantenerse vinculada con el trabajo durante todo el embarazo:

“No me desvinculé intelectualmente de las cosas, entonces, yo aportaba haciendo análisis, que en el fondo para mí era un aporte que a mí me hacía el banco. O sea, yo nunca me sentí presionada por nada, pero yo le decía a [su jefe] es que si yo no hago algo me voy a volver loca” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

A su regreso al banco, luego de más de un año de ausencia, es nombrada gerenta. Como le dicen sus superiores, “creemos que ya estás lista para asumir una posición gerencial”. De ese modo, a diferencia de lo que les ha ocurrido a algunas de sus amigas, para quienes con el embarazo “se trunca” su carrera profesional, para Profesional 2 no tuvo ningún impacto negativo. De allí en adelante desarrolló una ascendente trayectoria en la institución. Es razonable pensar que sus superiores tuvieron en cuenta la vinculación constante que ella mantuvo con el trabajo durante toda su licencia, lo que demostró no solo en el lugar del trabajo como ámbito de desarrollo relevante para la entrevistada, sino también el enorme compromiso de ella con la institución.

Las experiencias positivas en relación a las licencias maternales, son demostrativas de cómo estos momentos pueden no tener ningún efecto negativo en el desarrollo de las trayectorias de las mujeres, ni tampoco debilitamiento del compromiso y responsabilidad de ellas con el trabajo, si las propias instituciones no dejan de ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Más bien, pueden ser las limitaciones que las mismas instituciones imponen a las mujeres que están en esta etapa –al no visibilizarlas como candidatas para promociones e incluso obstaculizar sus posibilidades de moverse a otras áreas o cargos-, las que provoquen, además del evidente estancamiento de sus procesos de desarrollo laboral, un menor compromiso con el trabajo y un sentimiento de decepción y frustración en las mujeres.

Pero más allá de las licencias maternales, la *experiencia de ser madre es un hito relevante en las trayectorias laborales de las mujeres*, impactando de una u otra forma en su trabajo. La importancia del rol de madre como *fuente de sentido* del trabajo fue una de las cuestiones que ya se destacaron en este documento, pero otras cuestiones, como el *aquilatar las trayectorias y/o modificar el tiempo* de las actividades que las mujeres desarrollan en sus labores cotidianas, se pueden apreciar en los siguientes extractos de entrevistas:

“Tomar la decisión en el fondo de tener un hijo, era también súper relevante en términos del trabajo, porque yo sabía que si teníamos un hijo yo ya me quedaba un rato [en el Banco 2.] [...] Cumplí 5 años y nunca había estado más de 4 años en un trabajo! [...] [Por otro lado,] hasta que fui madre... o sea, yo me impresioné de mí misma, de lo ¡cómo cambia! Como cambia la energía, la disposición, los proyectos. [...] Extender la lactancia en mi hijo, volviendo a trabajar, fue algo que me costó. El retorno, sentí como que yo estaba en otra, estaba en otra órbita, [además] trabajar con un hijo pequeño y no poder dormir durante varios meses, fue catastrófico, pensé que iba a tener que renunciar. Y tener que, hasta hoy digamos, tener una jornada laboral limitada, medio obligada, porque tengo una señora que cuida a mi hijo que se va a una hora, tengo que llegar a mi casa a esa hora, y me las he arreglado para poder concentrar mi trabajo, ser más eficiente y bueno, seguir disfrutando de aquello que a mí, que yo siento que digamos, aporto y que puedo crear y todo” (Profesional 10, 40 años, Banco 2).

“Mi hijo nació el 2013, entonces ahí he sido mamá todo el rato. Es muy difícil compatibilizar trabajo y familia. [...] Entonces, por ejemplo: mi hijo sale a las siete del jardín. Entonces a las cinco y media estamos hablando con mi marido, vas tú o voy yo a buscar al B. Entonces como que nuestras funciones, como que cambió, estamos full abocados en él” (Profesional 11, 34 años, Banco 2).

1.14. Cultura Organizacional.

Los valores corporativos y las prácticas organizacionales que refieren las entrevistadas nos permitieron reconstruir al menos parte de la cultura organizacional de las cuatro instituciones que componen nuestra muestra. No se trata de hacer un análisis exhaustivo de dichas culturas organizacionales sino de reconstruir la percepción de las profesionales consultadas, consignando los aspectos mencionados y la valoración que dan a ellas.

En el caso del Banco 3, las profesionales entrevistadas destacan la alta exigencia, intensidad, velocidad y presión con la que se trabaja en la institución. Profesional 2, la describe del siguiente modo:

“Acá el ambiente sí es de exigencia, aquí uno se siente presionada todo el día” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

“Porque un año en el Banco 3 es como tres años en otros negocios. [...] Porque acá la vida es super intensa, acá es super intensa. [...] El banco ha crecido exponencialmente muy rápido. Entonces imagínate que somos 450 oficinas, en ese tiempo debemos haber tenido, no sé, un millón de clientes y hoy día tenemos 3 millones. Entonces es todo un crecimiento exponencial en muy corto tiempo, entonces por eso digo yo que uno dice un año, dos años, es como ‘oye, hicimos tantas cosas en un año’” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Ella grafica esta intensidad, complejidad y velocidad de la organización en la figura de “un trasatlántico con velocidad de jet privado”. Se trata de características que pueden dificultar la inserción de personas nuevas, especialmente de aquellas que vienen de otros bancos, pues se trata de “subirse a un avión en movimiento”.

Esta *forma de trabajo se vive como un sello de la cultura organizacional* cuya valoración por parte de Profesional 2 es ambivalente. En primer lugar, prima una aceptación, naturalización y orgullo de esta cultura que distingue a la institución (Banco 3), de la cual ella se siente “hija”, formada y criada, a la que no cualquiera es capaz de adaptarse, y que les da una suerte de sello o al menos distingue a quienes trabajan allí. Sello o distinción de la que no solo está consciente Profesional 2 y sus compañeros sino que también se trata de algo que es evidente para personas externas a la institución:

“De afuera se ve como ‘ustedes son casi locos porque son adictos a la adrenalina y el peligro’, porque dicen que vivimos al borde de la cuerda floja, y yo te lo puedo confirmar que en un negocio un poquito más tranquilo, no significa que no se trabaje, porque se trabaja intenso igual, pero te terminas aburriendo, echas de menos esa cuestión que –y aquí otro chilenismo- uno se acostumbra a tener ‘el plumero en el poto’, y si no lo sientes es como que te sientes que no estás haciendo nada, es extraño, *heavy* [...] es como que trabajar es así” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

“Estamos todos iguales, si esta cuestión es *heavy*, porque yo digo siempre, como creación de clones, porque somos todos intensos para la pega, aquí nadie se va como sin resolver algún cuento, nos quedamos como metidos y ya, no lo sacamos y no se qué el trabajo” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Más aún, Profesional 2 señala que “le acomoda” dicha forma de trabajo pues se produce un calce o coincidencia entre su forma de enfrentar la vida y el modo de hacer las cosas en el banco, lo que es motivo de orgullo para la entrevistada:

“Yo veía a mi madre súper luchadora, por tanto a mí me transmitió eso, y que todo se puede lograr, todo depende de ti, y es un poco también eso lo que me acomoda de la cultura del Banco 3, que eso también es aquí así. [...] Me gustó esto de estar siempre enchufada, o sea, hay muy pocos momentos para detenerse, que en algunos momentos es un pro y en otros casos evidentemente es un contra. [...] Siendo una tremenda organización, o sea, yo feliz recomiendo a todo el mundo que trabaje en el Banco 3. O sea yo he tenido discusiones kafkianas con gente que dice ‘no, es que ustedes son todos locos’, y yo les voy dando argumentos de por qué no” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Esto a pesar de saber que ella habla “sólo de esta casa”, desde la cual trabaja desde su práctica profesional, hace 18 años, y de la que se siente hija –“soy hija de esta santa casa, como digo yo”- y de que le hubiera gustado adquirir experiencia en otra institución.

Por otro lado, en un sentido más negativo, Profesional 2 señala los *enormes costos a nivel personal y familiar* que le ha traído esta forma de trabajar, particularmente cuando asume una gerencia. La intensidad, velocidad y presión del trabajo la llevó a postergar la familia, a perder momentos importantes en la vida de su hijo y de la vida familiar, pues evidentemente es la familia la que se ha adaptado a los ritmos y exigencias del trabajo. Además, le ha traído algunos problemas en su salud física (enfermedades autoinmunes) cuya relación con el ritmo de trabajo fue el médico quien se los hizo ver:

“Fue una responsabilidad muy grande. [...] Yo me perdí 50 mil cosas, actos de colegio. [...] Yo lloraba porque no podía hacer las cosas de G y A me dice ‘V, G te ama’. G cuando yo no estaba dormía con mi pijama para sentir mi olor... exquisito” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Se trata de una cuestión que no solo la ha afectado a ella sino que a todos sus compañeros constituyendo otro rasgo de la cultura organizacional:

“Nadie de los que hemos trabajado en el banco no hemos tenido costos familiares, implícitos, temas de salud y problemas familiares propiamente tales. O sea aquí a todos nos ha pasado la cuenta” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Y tal como sucedía en la percepción de personas externas al banco respecto de su cultura organizacional, ella reconoce que en otros bancos se trabaja, se alcanzan las metas, a un ritmo más tranquilo que permite un mejor equilibrio entre el trabajo y la familia.

Este efecto en la vida familiar es el único aspecto problemático de la cultura laboral que menciona Profesional 2, y que emerge con la presencia de un hijo pequeño y fundamentalmente a propósito del conflicto que tuvo con un gerente y por lo cual fue removida de la gerencia que ocupaba y nombrada en una de menor jerarquía. Es solo ante este evidente acto de discriminación en términos de género, el primero que ella ha enfrentado a lo largo de su carrera, de lo dolorosa, decepcionante y frustrante de la experiencia, que se cuestiona su relación con el trabajo, se da cuenta de que no había distinción entre el trabajo y la casa, que se llevó el trabajo para la casa, que hizo del trabajo su casa. A partir de todo ello, Profesional 2 busca re calibrar su compromiso e involucramiento con el trabajo, redefinir sus proyecciones y planes para el desarrollo de su carrera y lo que ella está dispuesta o no a hacer por ello:

“Viene un tremendo aprendizaje para mí, que esta nunca había sido mi casa, que mi casa está en [dirección de su casa] con mi familia, que si bien a mi familia siempre la tuve clara, pero para mí esta era mi casa. [...] Lo que yo estoy nivelando es mi nivel de intensidad, este cuento de la pasión que es difícil porque yo soy pasión, [...] yo soy blanco o negro, para mí las medias tintas no existen, entonces yo creo que estoy en ese proceso de ir calibrando un poco de cuán adentro y cuán afuera estoy. [...] Si tú me dices ‘¿estás dispuesta a tomar una posición de primera línea?’ No me interesa, [...] no estoy dispuesta a volver a sacrificar mi vida personal y todo lo que ocurrió fue un costo y un desgaste. Porque a mí me pasó algo que no me había pasado nunca, es que yo me llevé el trabajo para mi casa. Y para mí los roles son súper distintos, o sea, uno ocupa distintos roles pero yo soy mamá, y soy mamá, no soy la ‘mamá gerenta’. Entonces no estoy dispuesta, no estoy dispuesta” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

La experiencia de Profesional 3 –que hasta el año 2006 trabajó en el Banco 3 y que al momento de la entrevista lo hacía en el Banco 4- corrobora lo señalado por Profesional 2. Se trata de un banco en el que el ritmo de trabajo es:

“¡Súper intenso!, es muy agresivo en cuanto a las metas [...] iyo vi a hombres llorar!, que tenía que ver con la forma en que se presionaba por las metas, ridiculizar a la gente en reuniones, cuando era reiterado que no cumplieran. [...] De hecho mucha gente hacía estas malas prácticas, [...] más que por ganarse lucas adicionales de un premio, porque no querían exponerse a ese tipo de situaciones, incluso a veces sabiendo que [...] no iban a ganar o a alcanzar el premio, pero al menos para no sentirse humillados!” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Estas malas prácticas se refieren a la presión por vender productos, “sacándoles el jugo a los clientes”, como la misma entrevistada lo señaló:

“Muchas veces los bancos aprueban campañas y sin conocerte te dicen, con tu carnet de identidad yo te apruebo tantas lucas. Pero resulta que cuando yo te contacto te tengo un crédito aprobado de 10 millones y tú me dices que ganas 200 mil pesos. Obviamente tú piensas, con 10 millones uno siempre va a buscar cosas que hacer, y a lo mejor me va a cambiar la vida y todo, pero no le puedes cagar la vida a esa persona!” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Otra entrevistada, Profesional 1 que siempre ha trabajado en el Banco 1, confirma esta forma de trabajo del Banco 3, al señalar que es conocido por ser muy exigente, por aplicar “la ley del chicote”. En contraste, el Banco 1 sin bien era visto hasta hace poco como un banco más relajado, de hecho, la gente que venía del Banco 3 decía “joh, que jauja！”, con todos los cambios que se han implementado en los últimos años:

“Ya no somos tan jaujas, [...] dejamos de ser jauja, hoy día temidos por todos, [...] ahora estamos firmes, es lo que te digo, llegó para quedarse [los cambios de sistemas y la mayor exigencia que se han venido dando en los últimos años] así que por lo tanto sufrimos adentro” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

Respecto de este banco, tanto esta entrevistada como Profesional 12 coinciden en señalar la importancia que se le otorga al *trabajo colaborativo* en equipo, así como el nivel de competencia que si bien existe, no es como el de otras instituciones bancarias en que ello hace que los climas laborales sean mucho más hostiles. Otra cuestión que se valora es el *compromiso* de sus trabajadores, es decir, *sentirse identificados* con los *valores corporativos*, la integridad, la excelencia y el respeto, y encarnarlos en sus prácticas laborales cotidianas. Por último, otra cuestión que se menciona es el interés de la institución por mantener a su personal, por capacitarlos, formarlos, para que permanezcan en la institución, lo que se traduce en una baja rotación del personal, cuestión que reconocen entrevistadas de otras instituciones.

Una cultura organizacional diferente es la que señalan las entrevistadas del Banco 4. En ese caso, las distintas mujeres entrevistadas destacan la existencia de un *clima propicio al desarrollo profesional en igualdad de condiciones para hombres y mujeres*, así como acciones directamente orientadas al desarrollo de liderazgos femeninos. En ello, un factor que contribuye muy positivamente es el *origen extranjero de la institución* que se traduce, entre otras cosas, en la implementación de medidas de *fomento a la inclusión y al liderazgo femenino*, y de procedimientos de selección en los que prime la *meritocracia*. Al respecto, una entrevistada cuenta que le llamó mucho la atención que cuando la entrevistaron para contratarla, nunca le preguntaron por su vida familiar o cualquier otro tema que no tuviera relación directa con su experiencia laboral. En tanto otra entrevistada indica que:

“El banco en general trabaja muchos valores y la integración, no solamente de las mujeres, sino de todo tipo de personas. Entonces es muy cómodo trabajar acá, se publicita harto el trabajo de la mujer. [...] Así que de verdad que uno se siente orgullosa de trabajar acá, es muy buena la cultura de integración que tiene el banco” (Profesional 7, 39 años, Banco 4).

Esto lo confirma una dirigente sindical entrevistada, quien indica:

“Sí, siempre, si yo como le decía, tengo 19 años acá en el banco y mi familia creció acá en el banco, mis niños nacieron acá en el banco, de hecho, yo a todos mis niños los tuve ya trabajando en el banco, entonces somos una familia Banco 4, como podríamos decir literalmente, sí, totalmente” (Dirigente Sindical, Banco 4).

1.15. Concepción del trabajo de mujeres en la organización.

Las profesionales consultadas enfatizan el hecho de que las instituciones en las que trabajan se caracterizan por la *ausencia de prácticas discriminatorias por razones de género* pues en ellas lo que prima es la *meritocracia* y la *imparcialidad* en el nombramiento de cargos o asignación de responsabilidades. Se trata de un aspecto que es valorado muy positivamente y del cual la propia experiencia de las entrevistadas es una prueba: varias de ellas han accedido a cargos de jerarquía, han realizado capacitaciones y programas de formación, han recibido importantes premios. En algunos casos, se señala además la existencia de acciones concretas (programas de formación, mecanismos de selección, etc.) que buscan precisamente potenciar el liderazgo femenino y garantizar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; y en ocasiones, algunas, asumen cierta responsabilidad personal respecto de las limitaciones que han tenido en sus trayectorias:

“ “A mí no me ha generado ningún inconveniente ser mujer, yo creo que las restricciones me las he puesto más bien yo, a que me las haga puesto la organización” (Profesional 6, 48 años, Banco 3).

Por otro lado, Profesional 1 indica, por ejemplo, que en los diez años que lleva en el banco no ha visto que se hagan “distingos” entre hombres y mujeres; ser hombre o mujer no es un aspecto que se considere en la toma de decisiones, por ejemplo, respecto de la asignación de un cargo: “Se eligen capacidades”, “llega el minuto en que en el banco no se hacen distingos, por lo menos si me preguntas a mí, no lo veo como un distingo”.

Junto con lo señalado, también se menciona que en relación a las mujeres ha ocurrido un cambio cultural. Hoy día las mujeres, dice Profesional 7, “ya no somos tan apocadas, porque antes era así como ‘disculpe por existir’, hoy día ya es como ‘aquí vengo yo’”. Y eso ha contribuido a que las mujeres adquieran una mayor valoración y visibilidad en el mundo público en general, y a crear un contexto propicio para el liderazgo femenino en distintos ámbitos, entre ellos el trabajo. Esto se manifiesta en un debilitamiento de ciertas afirmaciones que transmitían la idea del poco compromiso de las mujeres con el trabajo. Profesional 7 ejemplifica lo señalado: “Ah, va a tener guagua!, entonces va a dejar el trabajo ahí” o “ah, qué es mujer se enfermó, le dolió un dedo, no vino”. Esta misma entrevistada explica que en este contexto, en el banco también haya una parte importante de mujeres que están siendo líderes:

“ “O sea, yo lo sentí, te podría decir, pucha, para ser más específica, yo llegué y el liderazgo de la gerente era mujer, y esta mujer había trabajado con Piñera ponte tú, cuando se inició el proceso de las tarjetas de crédito, porque él partió también acá en el Banco 4, contando un poco de la historia. Entonces creo que influye 100% de cara a lo público, al marketing que se ha hecho de que la mujer tiene un rol importante y que lo puede hacer tan bien o mejor que un hombre en algunas ocasiones, sí, yo diría que eso” (Profesional 7, 39 años, Banco 4).

Si bien esto constituye la impresión predominante, ella se complejiza y se relativiza al indagar en aspectos más específicos. *Algunas entrevistadas atribuyen a las mujeres una serie de características muy asociadas con lo que se denomina “habilidades blandas”* –capacidad de relacionarse interpersonalmente, amabilidad, calidez-, las que a su vez están asociadas muy estrechamente con *roles maternales*, lo que *reproduce muchos de los estereotipos de género más arraigados*. Otro ámbito en el cual el discurso de la meritocracia parece relativizarse es cuando se les consulta a las entrevistadas respecto del acceso a cargos de mayor jerarquía por parte de mujeres, ámbito donde incluso en este contexto laboral profesionalizado, con procedimientos de cada vez más estandarizados, persisten evidentes.

En relación a las características femeninas atribuidas a las mujeres, una de las entrevistadas menciona cualidades que suelen asociarse a la mujer, como calidez, buen trato, buena imagen; las cuales estarían jugando a favor de las mujeres en el trabajo pues son valoradas por el banco:

“ “Yo creo que tiene que ver mucho con la imagen y con la calidez, yo creo que los clientes agradecen el trato que nosotros tenemos como mujer, una sonrisa, el trato siento que es mucho más maternal, por decirlo de alguna manera, no sé buscar bien la palabra, pero yo creo que el cliente igual agradece. No estoy diciendo que ustedes [se refiere a los hombres] sean más hoscos ni más duros,

pero no es lo mismo una sonrisa en una mujer que en un varón, yo creo que la llegada que tenemos con nuestros clientes, que son uno de nuestros pilares fundamentales, el Banco 1 se preocupa muchísimo de los clientes, entonces yo creo que se agradece efectivamente la calidez que nosotros brindamos a nuestros clientes, como mujeres, la llegada, el trato, porque si bien es cierto, de repente hay clientes un poquito, cuando empieza la turbulencia, las rentabilidades negativas, no llegan con su mejor carácter, por decirlo de alguna manera, pero las mujeres como que sabemos cómo bajar un poquito más ese grado que tiene de agresividad. Yo creo que eso marca un poco la diferencia, pero en todo orden de cosas, cuando tratamos a los hijos es distinto a como lo trata el papá a como lo trata la mamá, eso nos ha jugado a favor en esta corporación" (Profesional 12, 44 años, Banco 1).

Otra entrevistada del mismo banco, Profesional 1 (44 años, Banco 1), al explicar el predominio de mujeres en la gerencia donde ella trabaja señala lo siguiente: "Porque somos las mujeres las que conversamos, las que llegamos". Además, reconoce que en el banco existe "una mayor tendencia" a que en ciertas áreas hayan más hombres y en otras más mujeres: en las áreas que son técnicas, más de empresas, por lo general hay hombres, versus aquellas áreas de la banca personas, donde predominan las mujeres. No obstante, Profesional 1 precisa que si bien ciertas características parecen predominar en las mujeres, estas no serían exclusivas de ellas y que su evaluación del desempeño de sus compañeros hombres es muy positiva.

1.16. La experiencia de mujeres en cargos de dirección: La persistencia de la segregación vertical y los límites de la meritocracia.

Un ámbito en que la ausencia de diferencias entre hombres y mujeres y el peso de la meritocracia en la toma de decisiones es más ambigua, son los *cargos de dirección*. En estos casos de segregación vertical, el evidente *predominio masculino pone en entredicho la importancia de las capacidades personales*, la experiencia para acceder a estos niveles. Es decir, los méritos se relativizan como criterio principal para ser nombrada en cargos de dirección. En estos casos, incluso aquellas entrevistadas que tienen una opinión muy enfática en relación a la ausencia de sesgos de género en sus instituciones, algunas de las cuales incluso fomentan explícitamente el liderazgo femenino, reconocen que se trata de un terreno más complejo en el cual aún existen muchas dificultades para que las mujeres lleguen en igualdad de condiciones que los hombres.

Las profesionales consultadas apelan a distintas cuestiones para explicar esta situación: "Un efecto combinado de sesgos", dice Profesional 4. Una de las cuestiones que más se mencionan tiene relación con las *dificultades para lograr una articulación con la vida familiar*, especialmente con los roles de madres. Mayoritariamente apuntan a que ello se debe a que se ven obligadas a hacer una especie de elección entre ascender en sus trayectorias y sacrificar a las familias, especialmente a los hijos, o sacrificar su desarrollo profesional por el bienestar de sus familias. Las *licencias maternales* son mencionadas por algunas profesionales como una dificultad importante para ascender; y relacionado con ello, la *suposición de que las mujeres tendrán más dificultades o menos interés en asumir cargos de dirección* o que impliquen viajar. Bajo estos supuestos, muchas veces ellas no son visualizadas por quienes toman las decisiones, como posibles candidatas para cargos de dirección limitando de esta manera sus oportunidades de desarrollo.

Al ser consultada por la baja presencia de mujeres en cargos de dirección, Profesional 1 señala que “hay algo que tú tienes que dejar para estar y eso es una realidad, por lo tanto, insisto en las decisiones personales, si en las mujeres, dejar a sus hijos significa algo, claramente no lo van a tomar, porque las mamás son mamás. Pero si eso implica que si me la puedo arreglar para que eso pase, ¿Por qué no!?” Con todo, ella indica que conoce a muchos gerentes y entre ellos, muchas mujeres casadas y con hijos, es decir, “se puede”. Esto lo reafirma Profesional 5, quien recordando la trayectoria que la llevó a ocupar un puesto gerencial indica:

“Para mí fue súper pesado, y te voy a decir por qué. Yo creo que esto no lo haría nadie hoy en día. Yo me acuerdo que mi primer hijo, el día 84, nunca me voy a olvidar, a mí me llamaron el día 70 mi jefe, ‘por favor no te vayas a tomar tus vacaciones’, yo tenía vacaciones legales después del día 84, tomarme mis 3 semanas y me dijo: ‘¡por favor, vente, tengo la crema acá en la sucursal!’ era una sucursal súper grande que está acá en [nombre de la calle]. Me dijo: ‘yo de verdad que te necesito, te estoy esperando, no te tomí vacaciones y vente’. Y yo el día 85, estuve, lo dejé con mi mamá a mi hijo y me vine a trabajar” (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

El hecho de que *la mayoría de los tomadores de decisiones de promociones sean hombres es otro elemento que no ayuda a que las mujeres asciendan*. Frecuentemente quienes toman este tipo de decisiones consideran la situación familiar de las mujeres (si está recién casada, si está embarazada, si tiene hijos pequeños) como un antecedente importante para visualizarlas como candidatas, convocarlas a concursos u ofrecerles ascensos. Como lo señalan algunas entrevistadas, algunos ni siquiera les preguntan a las mujeres si están interesadas en algún cargo, asumen que no lo estarán por razones familiares.

Las *autolimitaciones de las propias mujeres es otro factor que explica su escasa presencia en este tipo de cargos*. Se menciona que ellas suelen ser más inseguras, les cuesta más “creerse el cuento” (Profesional 4, 41 años, Banco 4), sentirse capaces. Son además más autocriticas y siempre están “demostrando” sus capacidades. Profesional 3 describe algunas de estas características atribuidas a las mujeres del siguiente modo:

“No, pero es que como yo soy mujer no van a pensar en mí. O sea, y partiendo porque, chuta, si le digo a mi marido va a poner el grito en el cielo. No, es que lo encuentro incapaz de asumir las responsabilidades que tendría que asumir si yo me hago cargo de esto, o ‘me voy a tener que ganar la credibilidad en una mesa de puros hombres’. Entonces, hay un tema de creerse el cuento también” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

En las trayectorias de algunas entrevistadas es posible identificar este tipo de comportamientos. En cuanto a las autolimitaciones, Profesional 4 (41 años, Banco 4), por ejemplo, se da cuenta de que a diferencia de los hombres le cuesta pedir aumento de sueldo, y que siempre cree tener que demostrar sus capacidades. Desde una perspectiva menos crítica, Profesional 9 (37 años, Banco 2) cuenta que cuando ella retornó de su post natal “siempre llegaba temprano, siempre me iba más tarde. O sea, siempre demostraba que me dedicaba a lo que era mi trabajo”.

En este contexto, las medidas explícitas que se hagan para fomentar la presencia de mujeres en cargos directivos son muy relevantes. Como dice Profesional 4 (41 años, Banco 4): “Uno necesita un empujoncito para autoconvencerse”, en tanto Profesional 3 asegura que:

“...en la medida que más mujeres tengan cargos de liderazgo, se va haciendo más creíble, porque lo estás viendo en el otro, es posible” (42 años, Banco 4).

Una vez que las mujeres han superado este tipo de sesgos, se sienten capaces, son visualizadas como candidatas y son nombradas en cargos gerenciales, pueden enfrentar otro tipo de obstáculos. Lo vivido por Profesional 2 (44 años, Banco 3) es un ejemplo de ello. Profesional 2 ha tenido una trayectoria ascendente durante los 17 años que se ha desempeñado en el Banco 3. Durante todo este tiempo, casi anualmente tuvo oportunidades de desarrollo, fue nombrada en distintos puestos de responsabilidad y nunca enfrentó dificultades relacionadas con el hecho de ser mujer, con su procedencia social o cualquier otro aspecto que no fuera lo estrictamente laboral. Incluso cuando tuvo una licencia maternal de un año, a cuyo regreso es nombrada por primera vez como gerenta. Para Profesional 2 su experiencia era una clara demostración de la meritocracia que primaba en la institución. El reconocimiento que recibió a nivel nacional como gerenta con “mayor perfil de desarrollo con la cultura” del banco, y como parte del mismo reconocimiento, la posibilidad de integrarse a un programa internacional de formación de líderes mujeres para el banco, venían a confirmar lo señalado: para ella el Banco 3 era una organización en la cual no existe discriminación por razones de género. En coherencia con este exitoso itinerario, es nombrada para ocupar una gerencia de primera línea, una gerencia “de las ligas mayores”, de “la primera división”, como denomina ella. Es en este momento cuando por primera vez se ve enfrentada al machismo y clasismo de parte de su superior y de otros gerentes del mismo nivel, todos hombres. A juicio de Profesional 2, ellos se sintieron amenazados por una mujer joven que había tenido un rápido ascenso en la institución y que estaba adquiriendo altos niveles de visibilidad, tanto dentro como fuera de la institución. A partir de ese momento, se echaron a correr rumores que hablaban mal de ella como persona, la excluyeron de actividades sociales en las que tradicionalmente ella había participado, pues supuestamente eran actividades solo para hombres, se le comenzó a enrostrar que no era del origen social de los otros gerentes (familias, escuela, universidad, etc.), es decir, nada que tuviera relación con su desempeño profesional sino elementos que lo que hacían era menoscabarla a nivel personal. Para terminar con el conflicto, ella es removida de su cargo, sin ninguna razón que tuviera relación con su desempeño profesional; mientras su superior se mantiene en el puesto y a ella se le asigna una gerencia de menor jerarquía.

Las experiencias relatadas por las entrevistadas hablan de la complejidad de un conjunto de factores, cuya superación demanda una acción que involucra a la sociedad, a las organizaciones y a las familias. Se trata de un proceso “que no lo puede adoptar una sola empresa” (Profesional 3, 42 años, Banco 4) y que requieren medidas en distintos ámbitos.

A nivel de políticas públicas, se menciona la existencia de un postnatal optativo, que se lo pueda tomar el hombre o la mujer, generar reparto equitativo entre hombres y mujeres de las responsabilidades familiares y domésticas, modelos de crianza de los hijos que tiendan a una mayor autonomía. En este sentido, la presencia de la figura de las nanas en Chile, al mismo tiempo que resulta fundamental en el caso de todas las mujeres profesionales para el desarrollo de sus carreras, como contraparte, mantiene inalterable la concepción del trabajo reproductivo como una responsabilidad de las mujeres:

“ “He hecho otra observación producto de los jefes [no chilenos] que me ha tocado tener, y yo creo que tiene que ver con el tema de los países desarrollados. Los países desarrollados hoy día carecen en general de mano de obra para el trabajo doméstico. O sea, una nana es un lujo, un mega lujo, por lo escaso y por lo costoso, entonces, yo he tenido jefes que en el fondo [dicen] ‘no, me voy más temprano, a las 5, porque hoy día me toca el aseo’... ¡y tú quedai! [...] porque en el fondo están acostumbrados a asumir, o sea él, y hombre más encima” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

A nivel organizacional, algunos bancos analizados están implementando importantes medidas a favor de promover el liderazgo femenino y la mayor presencia de mujeres en cargos de dirección. El origen internacional de algunos de los bancos analizados es una condición que ayuda en medida importante a adoptar este tipo de políticas. Aquellas que mencionan las entrevistadas tienen relación con programas de formación de liderazgos femeninos; implementación de mesas o comités para la toma de decisiones de asignación de cargos, a fin de reducir sesgos de distinto tipo, entre ellos de género; y entrevistas de selección de personal que no consideren ningún antecedente relacionado con la vida familiar o personal de la persona que postula. Aunque medidas de este tipo no siempre garantizan la ausencia de sesgos –la experiencia de la Profesional 2 es una clara constatación de ello-, marcan diferencias importantes con instituciones bancarias nacionales en las que es necesario seguir trabajando.

A nivel de las familias y las relaciones de pareja, se menciona la relevancia de promover nuevos repartos de trabajo doméstico y de cuidado entre ambos miembros de la pareja, mayor delegación por parte de las mujeres de tareas de cuidado infantil en padres, que les den la oportunidad a ellos de aprender a vincularse con los hijos, promover relaciones madre hijo de mayor autonomía, que permitan mayor libertad de acción para las mujeres.

1.17. ¿Existe un liderazgo femenino? Diferencias y complementariedad.

Varias de las profesionales entrevistadas han ejercido cargos de dirección, lo que ha incluido la participación en cursos de formación para liderazgo. A partir de estas experiencias, *algunas identifican ciertos rasgos que caracterizarían el liderazgo femenino, en tanto otras entrevistadas no relacionan sus formas de ejercer jefaturas como una cuestión asociada a su condición de mujer sino a principios éticos que han orientado su desempeño laboral en un sentido amplio*.

En relación a aquellos rasgos que definirían a las mujeres jefas, Profesional 4 (41 años, Banco 4) plantea que las mujeres tienen un trato hacia las personas que es diferente al de los hombres “otra forma de ver las cosas, que son súper complementarias a los hombres”. En este sentido cree que las mujeres “llegamos a aportar con ciertas habilidades” al campo laboral, “habilidades blandas, la capacidad de empatizar, el desarrollo de talento y el coaching”. Y eso enriquece los ambientes de trabajo.

La experiencia de una de las entrevistadas en un programa internacional organizado por el banco dirigido a formar a las mujeres líderes que encarnaran los valores de la institución, expresa de manera elocuente el modo como *discursos que buscan potenciar el liderazgo de las mujeres en instituciones modernas y transnacionales apelan a la condición de madres y a los roles familiares tradicionalmente atribuidos a las mujeres*. En ese sentido, Profesional 2 destaca la diversidad y relevancia de todos los contenidos entregados, desde imagen de marca, temas financieros o la administración eficiente del

tiempo. En relación al liderazgo, el programa buscaba formar a las mujeres potenciando en ellas capacidades y características que les permitieran ejercer un liderazgo distintivo, en base a la valorización de las diferencias entre los estilos de hombres y mujeres. Como lo aclara Profesional 2: “No era un curso de ¡vamos con la bandera del feminismo!, en lo absoluto, pero sí de valorizar las diferencias”. Estas diferencias, en el caso de las mujeres, se refieren al *carácter conciliador de sus liderazgos*, sus *capacidades de administración y organización*, muy vinculada en el caso de algunas de ellas con el hecho de ser madres, pero “no en el sentido peyorativo del administrar la casa” sino en cuanto a la capacidad de conciliar distintos ámbitos. Esta *concepción de un liderazgo distintivo de las mujeres para organizaciones modernas, transnacionales, altamente profesionalizadas, estrechamente vinculado con los roles familiares y maternales de las mujeres*, queda graficada en el siguiente explicación que entrega Profesional 2:

“Tú no necesitas clones para formar a tu equipo, porque tus hijos están todos nacidos de tu misma guata pero son cinco hijos distintos. En los equipos también tienes trabajadores, todos para ti, pero cómo vamos valorizando y cómo se van engranando las distintas habilidades, las distintas edades, todo ese cuento. Entonces, en el fondo [empezamos] a ver temas que son intrínsecos de la mujer que se pueden aplicar en este liderazgo mucho más distintivo, o sea, esto que yo te lo digo como algo que me creo: finalmente uno como mujer tiene un rol de facilitador inherente al género, porque nosotras estamos como acostumbradas a eso, de la vista más práctica, de ‘mira, esto lo podemos solucionar de tal manera, que no sé qué’, que si después el ingeniero civil hace el cálculo y el estadístico, lo más probable es que lleguemos al mismo lado. La intuición, cómo valoramos nuestra intuición, cómo valoramos efectivamente ese sexto sentido” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Otros contenidos del programa fueron la conciliación trabajo y familia y la relevancia de las parejas y de las redes de apoyo, independiente del cargo que se ejerza, “porque aunque ninguna mujer quiere renunciar al ser mujer, al ser mamá. Sin embargo, como pudo constatarlo Profesional 2, las mujeres asistentes al programa diferían en la prioridad otorgada a la familia: mientras para algunas la prioridad era la familia, para otras la carrera profesional era más importante.

La oportunidad de reunir a mujeres que venían de la misma institución pero de diferentes países, permitió evidenciar un cierto perfil, rasgos comunes que compartían, como *compromiso por el trabajo, intensidad, eficiencia*. Como lo recuerda Profesional 2, todas querían ser algo así como:

“La súper mujer, aunque nadie lo esperara [...] claro, porque éramos como todas la cultura Banco 3, es tan marcada que lo que decía una lo vivíamos todas, entonces hubo un minuto que nos dimos cuenta” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Precisamente la *intensidad* fue uno de los temas abordados por los coaching como rasgo que compartían las mujeres y la *necesidad de aprender a jerarquizar y priorizar sus responsabilidades*:

“ “Las mujeres somos intensas en todo, entonces también ahí nos ayudaban a ver cómo [...] aquí no es necesario que ganes todas las batallas, elígelas bien, los *coaching* nos decían ‘ustedes le ponen la misma intensidad a todo’” (Profesional 2, 44 años, Banco 3).

Sin definirlo como un liderazgo femenino, Profesional 3 señala una serie de características que ella ha procurado imprimir a su forma de trabajar. *Crear y desarrollar equipos de trabajo*, en los distintos roles que le ha tocado desempeñar, entre ellos, el de jefa. El *respeto a las personas* –clientes, pares y subordinados-, *cultivar buenas relaciones interpersonales*, la *honestidad* en el trato hacia los clientes, el *trabajo en equipo* y el apoyo al desarrollo y crecimiento profesional de sus miembros, han sido pilares de su ejercicio profesional. Es lo que denomina una “dimensión cercana y humana del trabajo” que busca imprimir a su práctica laboral. En su experiencia en jefaturas, Profesional 3 destaca el hecho que siempre ha buscado crear equipos de trabajo que hagan suyos estos valores, cuyos resultados en términos de cumplimiento de metas no suelen ser inmediatos pero si progresivos y sostenibles en el tiempo. Eso le ha permitido generar buenos ambientes de trabajo, ganándose el respeto, credibilidad, confianza y reconocimiento de los equipos que ha tenido a su cargo, con quienes mantiene relaciones de largo plazo. Como lo indica, “me reúno con casi todos mis ex equipos cada cierto tiempo”. La experiencia que tuvo cuando asume como jefa de una sucursal con muy malos indicadores de productividad, un clima laboral muy deteriorado con muy malas relaciones entre el personal y la dirección, es ilustrativa de su forma de trabajar. Ella estuvo seis meses en dicha sucursal, momento en el que fue asignada a otra jefatura. Durante ese corto período, logró ordenar la sucursal, comenzar a tener buenos resultados y mejorar el clima de trabajo. Ella recuerda el momento en el que fue despedida por los funcionarios:

“ “Me hicieron una despedida y me regalaron una mano tallada en madera, y venía una carta firmada por todos que decía que eso me representaba, que en el fondo era una mano firme pero siempre abierta y dispuesta a apoyar, que en el fondo ellos sentían, lo graficaban como si ellos fueran subiendo una escalera, con miedos porque tenían que subir muy alto, pero sabían que yo iba detrás, tenía la mano sin siquiera tocarlos, pero ellos sentían que se podían caer” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

1.18. Ser jefa como una oportunidad más que una aspiración.

Pocas entrevistadas señalaron de manera explícita tener dentro de sus expectativas el ejercer una jefatura. Se trató más bien de *oportunidades que se presentaron*, a veces de manera muy sorpresiva. En algunas trayectorias laborales, acceder a cargos de dirección ha sido parte de un proceso de avance paulatino en una misma institución, en otros casos, la jefatura ha sido el cargo con el cual han ingresado a un nuevo empleo, y desde éste cargo se han movido a otros de igual o mayor nivel jerárquico. De cualquier forma, *las jefaturas son significadas como oportunidades de aprendizaje, de desarrollo, de crecimiento profesional*, oportunidades que, como se señaló, constituyen el principal criterio de *motivación, orientación y evaluación* de sus trayectorias.

Otras entrevistadas en cambio, son muy explícitas en señalar que *no desean ejercer un cargo de dirección*. En el caso de Profesional 1, quien indica que ella no aspira a ejercer jefaturas, sino más bien cargos que le permitan desarrollarse, crecer y aprender profesionalmente (para lo cual además está estudiando) y especialmente, en el actual

momento de su historia laboral, que le permitan aumentar su remuneración. Esta es su principal motivación hoy, por la cual buscaría un cambio de su actual puesto de trabajo:

“Yo siempre he dicho, para qué voy a ser gerente, me voy a meter más historias en la cabeza. [...] Hoy día yo no aspiro a cargo, yo aspiro a sueldo, no me interesa el cargo, yo aspiro a sueldo. Yo soy súper honesta, a mí el cargo no me da jineta, me da plata, y te lo digo así, me da plata” (Profesional 1, 44 años, banco 1).

1.19. Competencias.

De lo que señalan las profesionales entrevistadas como algo importante para poder desarrollar sus trayectorias, avanzar, crecer profesionalmente, se puede deducir aquello que las instituciones esperan y valoran en los trabajadores, en tanto algunas entrevistadas mencionan explícitamente aquellas competencias, habilidades que esperan de sus trabajadores. No se hacen distinciones en relación al género. La única distinción posible de establecer tiene relación con las *capacidades y requerimientos diferentes que demandan cargos de mayor jerarquía*, en los cuales se esperan mayores *habilidades políticas* porque se trata de cargos de confianza que implican relacionarse con directivos.

Cuando las entrevistadas mencionan aquello que el banco espera de las personas se señala el *compromiso, eficiencia y la capacidad de innovación*. Profesional 4 (41 años, Banco 4) menciona el “compromiso y enfoque de resultados”, la “capacidad de adaptarse y generar cambios”, empujar o mover las cosas para generar cambios e innovación, porque “en todas las industrias, quedarse instalado es muy peligroso, como quedarse estancado y que nos pasen por el lado”. Profesional 7, de la misma institución, dice que lo que el banco busca es que el trabajador aporte con *innovación*: “Hoy día con el tema de la banca digital eso es importantísimo. El trabajador que da más, en términos de valor agregado, cierto, el trabajador que tiene compromiso, la verdad que el trabajador que tiene mucho compromiso también se destaca bastante acá. Definitivamente el trabajador que se atrevió a presentar proyectos pilotos, cierto, y que han funcionado bien, esa persona siempre va a estar ahí como el mejor de los mejores, el que tiene buenos resultados”.

2. Análisis de trayectorias de mujeres de fuerza de venta.

En este documento se presenta el análisis integrado de ocho entrevistas a mujeres del grupo ocupacional de vendedoras, de las cuatro instituciones que abarca el estudio, cuyas características se describen a continuación:

Tabla 25: Tabla resumen de las entrevistas realizadas a las mujeres del grupo ocupacional de vendedoras, de los bancos considerados en el estudio

Nombre	Banco	Formación	Tipo de trayectoria (1)	Años de experiencia laboral	Años de trayectoria en la banca	Años de trayectoria banco actual	Situación familiar
Mujeres con formación superior que desempeñan cargos de Ejecutivas de Venta							
Vendedora 1 41 años	Banco 1	Relaciones Públicas Instituto Profesional Los Leones	Continua Inestable	(2000)(2) 17 años	(2005) 12 años	(2015)(3) 2 años	Separada, 2 hijos (15 y 17 años)
Vendedora 2 49 años	Banco 3	Contador General ESUCO-MEX	Continua Inestable	(1988) 29 años	(2003) 14 años	(2003)(4) 14 años	Casada, 3 hijos (20, 15 y 10 años)
Vendedora 3 43 años	Banco 1	Ingeniera Comercial Universidad Andrés Bello	Levemente discontinua Relativamente estable	(2002) 15 años	(2002) 15 años	(2004) 13 años	Casada, 3 hijos (16, 10 y 5 años)
Vendedora 4 42 años	Banco 3	Técnico en Administración de Empresas INACAP	Levemente discontinua Relativamente estable	(1997) 20 años	(2002) 15 años	(2004) 13 años	Soltera, 1 hija (20 años)
Vendedora 5 51 años	Banco 4	Técnico en Administración de Empresas IPCC Pedagogía en Historia (Incomplete)	Continua Inestable	(1992) 25 años	(1992) 25 años	(2013) 4 años	Separada, 3 hijos (24, 23 y 10 años)
Vendedora 6 49 años	Banco 4	Técnicos en Administración Empresas INACAP	Discontinua Inestable	(1991) 26 años	(2014) 4 años	(2014) 4 años	Separada, 4 hijos
Mujeres con formación técnico profesional y profesional que ejercen cargos de menor jerarquía							
Vendedora 7 37 años	Banco 2	Contadora General Liceo Comercial	Continua Inestable	(1995) 22 años	(2003) 14 años	(2009)(5) 8 años	Separada, 1 hijo (4 años)
Vendedora 8 36 años	Banco 2	Enseñanza Media Liceo Comercial	Levemente discontinua Relativamente estable	(2001) 16 años	(2006) 11 años	(2006) 11 años	Separada, 2 hijos (10 y 8 años)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la muestra

(1) Trayectorias Continuas, se refieren a aquellas sin cambio de condición de actividad, es decir, personas que siempre estuvieron ocupadas; Trayectorias Discontinuas, son en las que ha habido cambios de actividad, las personas pasaron de la actividad a la inactividad, a la desocupación. Trayectorias Estables, de un único empleo; Trayectorias Inestables, de más de un empleo. (Yáñez y Mauro, 2005).

(2) Vendedora 1 no explicitó el año e inicio de su trayectoria laboral. Indicó que su primer trabajo fue en el Servicio Agrícola y Ganadero y que en ese periodo nació su primer hijo (año 2000), por lo tanto, se estableció esta fecha como año inicial.

(3) Vendedora 1 trabajó desde el 2005 y hasta el 2015 en empresas filiales del Banco 1. Ese mismo año pasó a la planta de este último banco, mejorando sus condiciones laborales y manteniendo la antigüedad.

(4) Vendedora 2 trabajó entre el año 1989 y 1994 en diversas empresas de colocación de personas, a través de las cuales, en ocasiones, prestó servicios de venta en el Banco 2. También, entre los años 2000 y 2003, trabajó en una empresa de servicios, realizando Telemarketing para el Banco 3.

(5) Vendedora 7 trabajó desde el 2005 en una filial del Banco 3, al cual pasa, vía concurso interno, el año 2009.

2.1. Tipos de trayectoria laboral.

Las ocho mujeres entrevistadas de este nivel ocupacional están en un rango de edad que va desde los 36 años la menor a los 51 años la mayor. Iniciaron sus trayectorias laborales mayoritariamente a inicios de los noventa y en el 2001 la que lo hizo en último lugar. La duración de las trayectorias de las mujeres de fuerza de venta que conformaron la muestra de esta investigación se detalla a continuación:

Tabla 26: Duración de las trayectorias laborales de las vendedoras entrevistadas

Duración de las trayectorias laborales de las profesionales entrevistadas		
Trayectorias	Promedio de años	Rango
Duración trayectorias (desde primer empleo hasta momento actual)	20 años	Mínimo 10 años Máximo 24 años
Duración trayectorias en el sector bancario	17 años	Mínimo 9 años Máximo 23 años
Duración trayectorias en el banco en el que trabajan en la actualidad	10 años	Mínimo 2 años Máximo 22 años

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la muestra.

En la mitad de las entrevistadas que se consideran para el análisis de este documento se puede identificar una *trayectoria laboral de tipo continua*, en tanto que, desde su ingreso al mercado del trabajo, siempre han estado ocupadas. Tres de ellas fueron calificadas como *levemente discontinua* ya que las entrevistadas vivieron períodos cortos de cesantía entre uno y otro trabajo; y para una de las entrevistadas se estableció que su trayectoria ha sido *discontinua*.

En cuatro casos –Vendedora 1, Vendedora 2, Vendedora 5 y Vendedora 7- además, a esta trayectoria continua se la puede catalogar como *inestable*, ya que en su vida laboral cuentan con más de un empleo; los cuales, en un comienzo, en tres de ellas no estuvieron vinculados a la banca ni al sector financiero en general. En dos de las entrevistadas, Vendedora 1 y Vendedora 7, el arribo al sector lo realizaron a través de empresas filiales de los bancos en los cuales finalmente terminaron trabajando, después de diez años la primera y cuatro años la segunda. En el caso de Vendedora 2, si bien se vinculó al sector bancario desde temprano, su ligazón puede catalogarse como *precaria o informal* ya que lo hizo por medio de empresas de *outsourcing* dedicadas a la colocación y subcontrato de personas. En el caso de Vendedora 5, ella comenzó su vida laboral en la banca, para una institución que actualmente no existe, pero su trayectoria laboral, si bien se ha desarrollado dentro del sector, ha sido zigzagueante, pasando por siete bancos.

En tres de los casos, los de Vendedora 3, Vendedora 4 y Vendedora 8, la trayectoria levemente discontinua puede ser definida, además, como *relativamente estable* ya que desde un comienzo su carrera la realizaron en el sector bancario.

Otra cuestión destacable es que seis de las entrevistadas han cursado *estudios superiores*, sea en institutos profesionales o en alguna universidad privada, y una de ellas en un liceo comercial. Esto marca una clara distancia con el segmento de mujeres profesionales entrevistadas, quienes por lo general provienen de casas de estudio superiores públicas o tradicionales –pertenecientes al Consejo de Rectores- donde estudiaron alguna ingeniería (comercial en su mayoría). Cuando no es el caso, es decir, cuando provienen de alguna universidad privada –cuestión excepcional para esta franja en todo caso-, estas mujeres del grupo de profesionales, han realizado post títulos en alguna universidad estatal.

En general, las trayectorias de las vendedoras muestran un *recorrido ascendente en lo económico y en cuanto a condiciones laborales* se refiere. Sin embargo, en su carrera las entrevistadas *no fueron desempeñando cargos más cualificados o de nivel jerárquico superior*. Sí, de cierta forma, han desempeñado cargos de mayor complejidad ya que, vender un producto en el retail es mucho más simple que vender un intangible bancario. En general, desde un comienzo, todas han realizado labores de venta. En este sentido, sus trayectorias, aunque continuas, son *planas pero exitosas*. Una de las entrevistadas, al evaluar su trayectoria que es categorizada como “levemente discontinua y relativamente estable”, lo expresa así:

“Veo cuanto yo partí ganando en el banco y cuanto gano hoy día, bien, muy bien, estoy súper conforme. En cuanto a cargo, si te fijas en el Banco 1 yo he estado en el mismo cargo, la diferencia es que he ido subiendo la cartera en la cual estoy. O sea, más responsabilidad en cuanto a cliente, pero el cargo es el mismo” (Vendedora 3, 43 años, Banco 1).

En contraste con lo anterior, está quien ha tenido una trayectoria de más de dos décadas en el sector, pero cuya característica es, además de “continua”, “inestable”. En este caso, la trabajadora, al evaluar la trayectoria laboral se muestra insatisfecha, pues, si bien tuvo la posibilidad de cumplir sus expectativas, no lo hizo. Aunque aclara que ello se debió a decisiones personales, el costo de criar a sus hijos y el escaso apoyo de su pareja:

“Expectativas que yo tenía, la verdad es que tuve oportunidad de cumplirlas y no las hice porque no di los saltos en el momento en que debía, fue por un tema mío, costos sí, criar hijos sola me significó un desgaste mayor, yo siempre digo, cuando me separé yo lo hice con la cabeza muy fría y que era lo mejor, sin embargo, si tú me preguntas si pudiera volver atrás... tener un hombre al lado en cierta manera a lo mejor me habría permitido tener más logros personales porque habría tenido otro apoyo, si me fue mal un mes a mí, tú tienes que generar las lucas. [...] Si me hubiese gustado cambiar algo, sí, absolutamente, quizás no me habría salido de supervisora, a lo mejor habría seguido en el mismo camino” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Por otro lado, una de las entrevistadas indica que, en su trayectoria, el banco para el cual se desempeña hace once años ha sido una *buena escuela*. En ese sentido, valora el *aprendizaje* que ha alcanzado en los años que lleva en la empresa y considera que esas condiciones la han ayudado a permanecer en ella. Incluso, siente que las competencias adquiridas le permitirían asumir labores como Ejecutiva de Cuentas “teniendo cuarto medio”. Eso es motivo de orgullo para ella:

“Mira, sabes que yo he aprendido harto trabajando en el banco, creo que estoy capacitada incluso para ser ejecutiva de cuentas, aun así teniendo cuarto medio, [...] aprender el tema bancario igual es una buena escuela, incluso para desenvolverte en otras áreas de administración, te sirve un montón” (Vendedora 8, 36 años, Ejecutiva Telefónica, Banco 2).

Estas trayectorias son planas, además, porque esta franja de trabajadoras *no tiene motivaciones para ascender*. Es decir, los costos del ascenso, en el plano económico y en relación a las responsabilidades que implican los puestos más altos, son mucho más elevados que los beneficios:

“La gente que viene, por ejemplo, como ejecutivo de cuentas y que ha ascendido a ejecutivos de cuentas, pucha, que le amplíen los sueldos [es] súper complicado, [...] y nosotros tenemos un sueldo alto, pero variable, pero es alto. [...] Entonces, tiene eso que yo encuentro negativo, en vez del banco aprovechar a la gente que tiene y potenciarla, la tira para abajo, ¿qué incentivo yo tengo de progresar ahí?. Y bueno, mejor me quedo en mi cargo, gano más plata, no molesto a nadie, no dependo de nadie, solamente de mi gestión... [...] A mí no me conviene y no me cambiaría, aunque me gustaría hacerlo de repente, porque empezar mes a mes, reinventarte todos los meses también agota y cansa, pero sigo prefiriendo esta pega, porque es lo único que te da para vivir como yo vivo, sino no me alcanza” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1).

Y en ocasiones, el ascender, puede estar limitado por las propias instituciones bancarias:

“También antes podías postular, antes, años atrás podías postular de supervisora, pero después el banco encontró que no correspondía que una misma ejecutiva se hiciera líder del grupo de trabajo, porque no iba a tener el mismo respeto de sus pares, en realidad no, yo por lo menos, encuentro que no tiene nada que ver, de hecho, pasó en algunos casos y bueno, a una niña la despidieron y la otra al final después la terminaron cambiando de área” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Antes la banca permitía más movilidad en cuanto a que si yo era una ejecutiva y quería postular a un área de supervisión se daba la oportunidad, hoy en día no se da, al menos acá en el banco es súper fregado, tienes que tener sobre-cumple para poder optar a un puesto y que la gerencia te lo autorice, porque a veces aun teniendo el cumple o el sobre-cumple, no te lo autorizan, ya, yo tuve muchas compañeras en el área de ventas que cuando tenían el cumple, lo que se necesitaba, y la gerente no los autorizaba, por ende las chicas renunciaban y postulaban en forma de afuera y quedaban en el lugar, o se iban a trabajar a otro banco, no, acá no se da tanto, no he visto a gente de ventas que haya subido a ejecutivo de cuentas y si hay son pero así [...] contaditos, aparte que es mucho menos la renta, si no me equivoco, del ejecutivo de cuentas respecto de lo que pueden ganar el que dice que sobre-cumple con respecto a... entonces por eso no se cambian” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

De hecho, esta última entrevistada alude a una segmentación en la banca a nivel estamental:

“Es como estar en un nicho, estuviste en fuerza de ventas, sigues siendo fuerza de venta el resto de tu vida, empezaste o seguiste a supervisora, sigues siendo supervisora aquí o en el otro lugar, es como que se ha estratificado el tema, es muy difícil, yo no te voy a negar, he postulado a supervisión en otros bancos y nunca me han llamado, cosa que sí sé que si hubiese postulado a ejecutiva de ventas me habrían llamado altiro” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Sin embargo, a pesar de lo anterior, estas trabajadoras no están exentas de *reconocimientos* como: mejoras en las remuneraciones, premios a la mejor ejecutiva comercial y/o financiamiento de cursos de formación complementarios a su labor; cuestión fundamental a la hora de pensar en la vinculación que las vendedoras generan tanto con su trabajo como con el banco en el cual lo realizan.

2.2. Sentidos del trabajo: Su valoración como facilitador de otras experiencias de vida.

En cuanto a la *valoración del trabajo* de parte de las vendedoras, en general, ellas lo hacen en virtud de las otras actividades que éste les permite o facilita, sea relacionado con logros materiales, personales o familiares:

“Más que nada yo creo que, en el tema personal, yo creo que es toda la enseñanza, porque yo por ejemplo no tenía nociones del área comercial, yo te decía, lo comercial en mi familia va en la sangre, pero independiente, este es otro tema, el tema sistemas, el tema de que tienes que manejar las políticas, o sea, si las políticas del banco va cambiando porque la superintendencia de bancos la van cambiando, te tienes que tomar el tiempo de leerlas, creo que he sido súper responsable en esas cosas, así que estoy súper satisfecha, y aparte que creo que he aprendido harto en este tiempo, aunque te tengas que auto capacitar yo creo que igual vale la pena, igual he aprendido harto” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“...todo lo que es beneficios también, que trajo este tema del trabajo, porque por ejemplo, antes cuando yo no estaba trabajando, no le iba a pedir plata a mis papás para salir de vacaciones, nunca tan patuda, entonces ya, empecé a salir todos los años de vacaciones con la F, bueno, ella tuvo acceso a muchas cosas, qué más te puedo decir, todo el tema del colegio, de compartir, que podía compartir con ella, ir a las reuniones, ir a sus paseos, más que nada, lo más importante en mi vida, de verdad, de verdad, ha sido la F, o sea, las cosas extra programáticas, me refiero a lo fuera de lo laboral, bueno, y también que me gusta salir con los amigos, salir a pasear, cada vez que puedo igual me pego una arrancadita” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Y sabes qué, lo otro que también me motivaba, que yo me daba cuenta que cada vez mi sueldo iba mejorando y gracias a esa mejora, mi calidad de vida cambió del cielo a la tierra. O sea, de cuando nos quedamos solas con mi mamá cuando enviudó, que no teníamos nada, a decirte que actualmente ahora tengo; auto, 3 propiedades” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“Porque si yo no trabajo, C no tiene colegio, no tiene furgón, no tiene comida, porque si tú me dices... yo acá puedo almorzar y yo puedo vivir con mi almuerzo todo el día y no tengo drama, y me tomo mi café que lo pone la oficina, pero si yo no tuviera esto, no tengo cómo mantener a C, por ende, también por eso lo cuido y trato de llegar a mis metas” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

“Mucha gente de ventas se ha comprado sus casas, siendo ejecutivas de ventas, se han comprado sus autos y tienen un buen pasar, no, es la norma, [...] en ventas uno puede lograr sus cosas, es muy factible lograr sus cosas” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

“A mí me gusta aquí, por el tema que yo te comentaba, por el tema del dinero, que se puede ganar buena plata acá, puedes hacer tus cosas, proyectarte económicamente. Entonces, afuera no, porque tú vas a ir a una oficina, a ganar una cantidad de plata que a mí en este minuto no me sirve, porque tengo un nivel de gastos altísimo y no voy a llegar a una parte a trabajar y me van a decir ‘ya, sabe que usted tome, síntese, va a ganar’, no sé, ‘dos millones de pesos’. Si

yo veo todos los días gente, profesional, que ganan un millón, un millón doscientos, y tú aquí puedes hacer mucho más" (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

Muchas de las entrevistadas del grupo de vendedoras indican ser el *principal ingreso económico de su hogar*, cuestión que se ajusta a lo que se especificó en la caracterización del sector de Intermediación Financiera, en donde se pudo establecer que las mujeres de este sector representan un 15,4% más en comparación con las mujeres que se declaran proveedor económico principal del hogar a nivel nacional. Nuestras entrevistadas, al respecto, indican:

“...compañeras, que han tenido muy buen sueldo, que mantienen la casa, porque es la tónica de muchas, es la realidad de muchas niñas, que mantienen sus casas porque sus maridos, sí trabajan, pero tienen sueldos más bajos, o bien han dejado de trabajar para no pagar nana, porque en realidad, si tu miras hoy en día, una persona que gana 500 lucas, y tienes que pagar nana, la verdad que no te alcanza, no es negocio, entonces muchos maridos han dejado de trabajar y se quedan en la casa, de dueños de casa y la que tiene mejor sueldo, que es la mujer en este caso, sigue trabajando” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Respecto de la valoración del trabajo, otra de las cuestiones que destacaron es la *apreciación de la condición flexible* de sus actividades y las posibilidades que esta forma de organizar el trabajo le entrega para cumplir con sus responsabilidades extra-laborales:

“Ahora, hace como... ¿cuántos años serán? Unos siete u ocho años, el banco empezó a contratar gente más joven, porque también el tema de las medias jornadas les acomoda, y si tienes niños, también es más cómodo trabajar media jornada...” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Eran horarios completos, con un horario de entrada, sin marcar tarjetas de horarios de salida, porque se entiende que la venta, como ejecutiva, tú tienes que ir volver, ir volver, te pedían un horario, obviamente, de entrada para estar allá en la oficina, pero no tenías horario de salida, si tú querías irte a las doce del día, te ibas a las doce del día, nadie te decía nada, era súper cómodo, y a mí me acomodó esa pega por un tema de horario, porque yo manejaba mi agenda, yo manejaba mis tiempos. O sea, yo no me perdí ninguna cosa de mis hijos, jamás, y ese era un tema que a mí, me acomodada” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1).

“Era como más variable, esa es la parte que me gustó de ventas, sin embargo, por mi carácter, por mi forma de trabajo, yo no puedo decir que me adecúo mucho a ventas porque ventas es una cosa más libre, yo por concepto, lo tengo asimilado, yo salgo igual, dejo a mi hijo –un lolo chico que tengo de diez años– lo dejo en el colegio y yo me vengo a trabajar a lo mejor podría decir ‘oye no yo voy a llegar derecho al cliente’ y llegar más tarde, que es lo que suele pasar en el área de ventas, que es un poco más desordenado, yo no, yo trabajo hasta las seis y media, siete de la tarde, entonces de verdad que de repente me han dicho ‘pero ¿por qué no eres ejecutivo de cuentas?’, no es que me juega en contra saber que tengo un trabajo fijo, me dicen ‘pero si estás todos los días’, sí, pero es que si yo necesito, no tengo la obligación de tener que llegar temprano” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

“Será a lo mejor el cargo que uno tiene, que es la independencia, que le permiten los horarios, entrar y salir por programar el día, si uno tiene que llevar no sé, el niño al médico por alguna cosa, uno organiza sus tiempos. [...] Este trabajo de alguna manera, por el tipo de contrato que uno tiene, que no está sujeto a control de horario. No te permite tampoco darte la libertad de decir ‘voy a sacar la vuelta’ porque no puedes, si esto depende de ti, si tú no vendes, o generas tus ingresos, obviamente no vas a ganar plata, ni vas a estar cumpliendo las metas y los objetivos que el banco necesita. Entonces, bajo ese concepto, yo encuentro que es un buen lugar para trabajar, porque es tranquilo, mientras tú hagas tu trabajo, estés cumpliendo y te ríjas por lo que el banco requiere de ti, va a funcionar todo” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

Estos “beneficios” que entrega la flexibilidad laboral al interior de los bancos, en todo caso dependen del grupo ocupacional o –más precisamente- de las funciones que se realicen. Así, por ejemplo, un caso complicado tiene que ver con quienes realizan labores de atención de público:

“...la gente que atiende público, siempre queda fuera de esas cosas, siempre queda fuera de esas cosas, por el hecho de que, atienden público, las sucursales que atienden en las tardes, de repente dan un horario más temprano, pero la gente que atiende público tiene que terminar de atender el público, o sea un horario normal, a las seis se cierran las sucursales, a las seis, no, no pueden gozar de esos beneficios, nunca de hecho gozan de esos beneficios” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Existe una *estrecha relación entre el trabajo y la vida extra laboral o familiar*. Los hitos personales y familiares están indisolublemente vinculados al trabajo. Una de las entrevistadas destaca que su vida personal y familiar, los grandes hitos de su vida, han estado estrechamente vinculados al período en que trabajó en el banco: su matrimonio y posterior separación (hace un año y medio), la crianza de sus hijos, enfermedades, la compra de su casa, etc. En este sentido, muestra una *alta valoración por el banco*, así como también por la propia fuerza que ha tenido para enfrentar esos distintos momentos:

“Todos los episodios más importantes los he vivido aquí trabajando en el Banco 2, el nacimiento de mis dos hijos, [...] yo me separé, yo tuve un cáncer de tiroides el 2015, meses súper difíciles, igual tengo como un poder mental tremendo, como que no me aflijo tanto...” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

Otra de las cuestiones positivas, a partir del vínculo laboral, es el sentirse *parte de un colectivo*. Como es evidente, muchas de las vivencias experimentadas por una trabajadora en el contexto productivo bancario, al mismo tiempo, han sido experimentadas por las compañeras de trabajo, lo que genera un vínculo fuerte entre ellas, a partir de sentidos y valoraciones comunes:

“Yo llevo 11 años y todas las que hemos estado ahí, nos hemos casado, hemos tenido hijos, nos hemos separado, otras se han mantenido, están las señoras que entraron con 40 años y tienen 52, entonces, ahí un poco hemos estado, somos un grupito de los antiguos, como de esos perfiles, perfiles, un solo perfil” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

“Mira, más que gustarme hoy día el sistema que tiene el banco, la forma en que se está manejando el banco, me gusta mi grupo de trabajo y mi jefatura, te soy súper franca, es decir, si hoy día tú me dijeras ‘yo te doy lo mismo: una buena jefatura, un buen equipo de trabajo...’ o ‘te cambio tu equipo de trabajo con tu jefatura a este otro banco, donde van a tener mejor comodidad, donde te van a dejar trabajar, te van a pedir más, pero te van a dejar trabajar tranquila’, yo me iría, tú me preguntas hoy día mi afiliación con Banco 4, es netamente por un tema de trabajo y de la filiación con mi jefatura y mis amigas, no tengo otra” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Además, a pesar de que –como se verá más adelante- el trabajo de vendedora se trata de una actividad muy individualista que se da en un clima de competitividad e incluso hostilidad que prima entre la fuerza de venta, una de las entrevistadas señala que existe un buen ambiente de trabajo, que las relaciones con los compañeros son de cordialidad e incluso colaboración: compartir información, sacarle la firma a un cliente o –cuando hay más confianza- hablar con los clientes asignados:

“...entre todos nos ayudamos igual. Aunque hay algunos que no tienen esa capacidad tan empática y tampoco tienen la confianza de poder decir ‘oye, llámame tú, sabes que la clienta ya me quiere matar, a ver si tú puedes hablar’. Incluso los he acompañado a sacar firma a algunos clientes. [...] A lo mejor uno ayuda de forma superficial ‘oye, sabes qué, me falta este seguro, tú lo tienes, sí te lo mando por mail, yo lo tengo aquí’. ‘Alguien tiene el correo que mandaron el otro día, que yo lo borré, porque ya, venía con tanto peso’, en sentido como que todos. Pero hay siempre uno con el que tienes un poco más de afinidad y te atreves a conversar directamente. Porque uno se maneja... yo con él me llevo bastante bien, él se maneja mucho en el tema de números, pero yo tengo más bla, bla... entonces. ‘No a veces yo soy seco, incluso pesado, a veces la gente creo que se asusta’, ‘entonces tú igual les dai’ alargue, los convences y yo ya me desespero y ya cómo que me cachan que estoy así con furia, ya me quieren prácticamente, ni me contestan el teléfono. [Si bien el trabajo] es bien individualista también de repente, cómo te digo, pero a pesar de todo ese individualismo que vivimos cada uno, siempre estamos ahí, a veces dejamos de hacer lo que estamos haciendo “ya, sí, te lo mando, dame un minuto déjame subir esto”, ‘oye, tú sabes esto, tú te manejas en los subsidios, ¿cómo subiste esta carpeta?, ¿Qué te pidieron?’” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

De manera amplia, una de las entrevistadas cuya trayectoria laboral fue categorizada como discontinua e inestable –que es una excepcionalidad para nuestra muestra y cuya relación con el trabajo representa cierto desapego o desidentificación con alguna actividad laboral en particular–, respecto de su valoración del trabajo que realiza o el sentido del mismo, nos indica:

“Y ha sido una vida de harto sacrificio y harto esfuerzo, pero yo creo que uno, en la medida que trabaja, trabaja... va adquiriendo nuevos conocimientos, se va fortaleciendo en sí como persona y entregando también un buen trabajo, porque uno tiene un objetivo, y en este caso siempre para mí ha sido mis hijos, que ellos estén bien, que no les falte nada” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

2.3. Condiciones o factores que facilitan el desarrollo de las trayectorias.

En relación a las *características personales que contribuyeron al desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres* que se desempeñan en la franja de vendedoras, las entrevistadas destacan el compromiso, perseverancia, disponibilidad y actitud hacia el trabajo, como también la capacidad de aprendizaje y adaptación. Así, expresan lo siguiente:

“...en todo momento yo siento que dependió 100% de mí. De mi actitud, de la capacidad, la capacidad de aprender, la disposición, ser positiva, el carácter. Eso te juro, y obviamente mi familia” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“...particularmente también creo, no te lo enseña nadie, pero si tú quieres ser ordenada, organizada y trabajólica en un cierto modo, te brinda también las posibilidades de hacer camino” (Vendedora 2, 49 años, Banco 1).

“...el tema de saber, de repente aguantar. De hecho ha habido momentos en el banco en que yo podría haber salido corriendo. Entonces, ‘ya, no importa, todo va a pasar’. Yo creo que el hacer bien tu trabajo, porque a ti te pueden cuestionar un montón de cosas [...] pero el hacer bien tu trabajo, es como lo único que te avala en el fondo” (Vendedora 3, 43 años, Banco 1).

“...el área comercial viene en las venas. [...] Antes de que yo trabajara, no es que me quedara en la casa ahí de brazos cruzados, ¡no! vendía, por ejemplo, en el tiempo de septiembre, chicha, aceitunas, detergente ¡No! soy súper buena para negociar, como dice mi papá ‘vende hasta una piedra’. [...] Y me gusta el tema del negocio” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Yo creo que la gente que trabajamos en venta, no todos servimos para la venta, así como algunos sirven para ser médicos, otros sirven para ser profesor. Entonces creo que la gente que trabaja en ventas, por lo mismo, que la gente que a veces me rodea, o mis mismas hijas me dicen, ‘mamá, yo no serviría para hacer así’, ‘no, me dice un cliente que no, olvídate, habría renunciado al primer mes’. Entonces me dice esa capacidad tuya así. [...] De estar así, de decir ya, vuelta a la página, seguimos, avanzamos, nos reinventamos, decimos este no, este sí. Aquí hay que tener bastantes nervios de acero y tener, tolerancia absoluta a la frustración, a todo, porque se te puede caer todo. Hoy día estamos todos en el cielo y tienes todo una carpeta un prospecto maravilloso, ya estás planificando tu sueldo y va llegando fin de mes, y se empieza a caer así ese cliente, este cliente no, este cliente no... y al final te quedas así con unos poquitos. ¡Oh!, dices ‘chuta, ya’” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

2.4. Redes de mujeres.

Uno de los hallazgos que esta investigación entregó es la conformación de *redes de mujeres* que, en general de manera informal –es decir, no institucionalizadas- configuran una estructura de apoyo que facilita la inserción, el desarrollo y el desempeño laboral de las mujeres en la banca. Esto, tanto en el caso de las del segmento de profesionales como en el de las vendedoras, aunque con marcadas diferencias que se vinculan a las condiciones de clase propias de cada una de ellas. Para el caso de las vendedoras, la *figura de la madre*, en tanto mujer que apoya en el cuidado de los hijos, en el *mundo extra laboral*, ha sido altamente destacado:

“ “[Refiriéndose al cuidado de su hijo, la entrevistada indica:] somos súper aprensivos, entonces no fuimos capaces de dejarlo en ningún jardín, ninguna sala cuna y por eso es que me empezó a influir en el trabajo. Y ahí mi mamá, se ofreció ella a cuidarme a mi hijo. Entonces, al final optamos, empezamos a viajar todas las mañanas, empezamos a viajar, a dejarle el niño a mi mamá, después devolvernos acá a trabajar, después en la tarde ir a buscarnos, después devolvernos acá a nuestro hogar” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“ “Mi mamá estuvo conmigo casi un año [apoyándome en el cuidado de mi hijo], se vino de Concepción con mi papá, casi un año. Y más que apoyo en lo... también en lo económico, yo tuve un año casi a mi marido sin trabajo y ese año mi marido trabajó como, haciendo asesorías y todo eso, pero yo no le podía pagar una nana, no le podía, entonces vino mi mamá con mi papá, que los dos son jubilados, entonces dijeron ‘ya, nosotros te vamos a ayudar’ y estuvieron acá casi un año conmigo” (Vendedora 3, 43 años, Banco 1).

“ ...en realidad la que más ha estado con la F, la que ha criado a la F, es mi mamá, ella se ha sacado la mugre criándola, yo soy súper consciente en eso, tampoco me voy a llevar odas, las flores yo, porque uno tiene que reconocer” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Además de la madre, están las hermanas o sobrinas; siempre mujeres, que generan una red de apoyo:

“ “Con respecto a mi familia, bueno, los dos mayores [se refiere a sus hijos] la verdad es que estaba como más con ellos, aparte que se me dio la gracia de que en esa época mi mamá todavía estaba viva, mi mamá vivía conmigo, por ende ella venía a hacer mi *backup*, yo trabajaba, era como el hombre de la casa y ella se encargaba de los chiquillos, [...] sin embargo, este enano, el último, se ha visto más complicado porque no tengo tiempo, por ende yo delego en mi sobrina (que hoy día ella no está trabajando porque tuvo guagüita) y la gracia es que ella me lo ve en la casa de ella que está a media cuadra del colegio, por ende, el C sale del colegio, lo deja el furgón y está con D ¿cuál ha sido mi costo?, que él me ha bajado las notas, porque obviamente D no tiene, o él no la ve con suficiente autoridad cuando lo manda a estudiar. [...] Y más encima hoy día no ganando la plata normal, es decir, ‘no sería mejor tenerlo en tu casa, tener tu nana y llegar más temprano, no sé, arreglarte los horarios’, no sé, la verdad es que es imposible, no me da, no me da, entonces, sí, esos son los costos como míos, en el fondo, porque los dos más grandes ya están fuera, ya tienen su vida, que eran los otros que me apoyaban con el C, entonces hoy día yo estoy sola con mi C y mi apoyo general han sido mis hermanas y mis sobrinas” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

El apoyo de las madres, hermanas o sobrinas sobre el cuidado de los hijos, las entrevistadas, en general, lo viven como ausencia de su parte y lo verbalizan como *un costo de sus trayectorias*:

“ “Acá uno va también de la mano por la familia, porque yo me salté muchas etapas de mis hijos. Por ejemplo, yo nunca me di cuenta o mi mamá me llamaba por teléfono y me decía ‘sabes que al C le salió un diente o la L aprendió a caminar’, cosas puntuales, en las que yo no estaba” (Vendedora 2, 49 años, Banco 1).

“Tú me preguntas en ésta área que estoy, no, no tenemos vida de familia, llego temprano, voy a buscar a mi hijo a las siete, ocho de la casa de mi hermana, estamos un rato, conversamos y al otro día... y vamos durmiendo, no tengo vida, de verdad que sí, el área de venta de bancos es un área que está muy complicada” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

O lo viven como remordimiento:

“...lo que más me puede haber influido, yo creo que siempre le remueve a uno la conciencia, es no haber estado tanto tiempo con tu hijo, yo creo que eso más que nada” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Como sea, este fenómeno, al mismo tiempo que representa un espacio de vinculación femenino anclado en redes solidarias de apoyo, nos confirma la *subordinación de las mujeres al espacio doméstico vinculado a la reproducción social*. Es decir, si bien no son las mujeres que formaron parte de nuestra unidad de análisis quienes están directamente vinculadas a las labores domésticas y de cuidado familiar, sí son las responsables últimas de tal dimensión y, en virtud de cumplir con estas obligaciones, generan redes de mujeres en el espacio extralaboral, quienes continúan a cargo de la reproducción.

También en el *plano estrictamente laboral* y específicamente en el contexto del sector de Intermediación Financiera, las vendedoras, aunque en grado mucho menor que las profesionales, han contado con el *apoyo de mujeres que han apalancado positivamente en sus trayectorias*:

“Por lo menos se daba la opción a la gente que estaba trabajando, que estaba trabajando y tenía conocimiento. Presenté mi currículum a CC, que hoy día no está en el banco y ella me lo trató, considerando que mis funciones eran las mismas que ellos estaban considerando contratar” (Vendedora 2, 49 años, Banco 1).

“...esta misma amiga, la cambiaron de sucursal, pero la hicieron hacerse cargo de dos sucursales y ella no podía andar de una en otra, una en otra, y ahí, me mandó a llamar” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“Después de eso estuve un año, casi un año... cuando unas amigas supervisoras amigas mías de esa época, de cuando trabajé en [otro banco externo a la muestra], estábamos justo parece en el cambio Banco 4 – [Banco externo a la muestra], estábamos como en ese periodo, ella sube a gerente y me mandan a llamar: ‘te presento de aquí acá...’ junto con otra amiga que estaba todavía trabajando en el banco que supo que yo estaba trabajando en ISAPRE: ‘no, tú no puedes trabajar en ISAPRE, tú eres banco’. Bueno, volví, gracias a Dios y volví al área hipotecaria de, en ese tiempo, [empresa de] Servicios Comerciales, todavía no estábamos contratados por bancos si no que eran por empresas externas que trabajaban para el banco. Y no me fue mal, me fue bien” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

En relación a esto último, una de las entrevistadas describe la *relación* que tiene con su *supervisora* y lo importante de su *apoyo* para el correcto desarrollo de sus funciones:

“[Cuando recién llegó al banco] igual me costó, no fue fácil, pero también estaba mi supervisora ahí, que sí creía, que si creyó en mí y sigue creyendo ahora, y me dice ‘G, no puedes...’. [...] Yo creo que ella ha sido un buen apoyo, porque en un principio podría haber dicho ‘o, sabí que no, esta no va a dar’, pero sí ella me dijo ‘sigue’, entonces también me siento que tengo que continuar para no estar en... porque yo quiero seguir aquí, no me quiero ir, a mí me gusta este trabajo” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

2.5. Proyecciones laborales.

Respecto de las *proyecciones y planes para desarrollar sus carreras*, las vendedoras se proyectan en el sector bancario, aunque no necesariamente en el mismo banco en donde actualmente se desempeñan, lo que no quita que se sientan “contentas” o “agradecidas” por el crecimiento que laboralmente les han permitido las instituciones bancarias en las cuales trabajan en la actualidad:

“A mí no me gustaría trabajar hasta jubilarme en el banco, porque cómo te decía, es un tema súper estresante, yo uno de los motivos por los que me cambié a media jornada fue por un tema de salud” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Sin embargo, a pesar de lo anterior, existen quienes sí lo hacen:

“Yo me veo, no sé si trabajando en la empresa, quisiera, porque la última vez que volví para acá yo le dije a la M ‘yo la verdad es que acá yo me quiero jubilar’, yo ya no quiero probar más bancos, es decir, es todo con diferente camiseta, si tú me preguntas, sí claro que me gustaría jubilar acá tranquila y seguir trabajando igual acá, si en caso de que pueda seguir trabajando una vez jubilada...” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Por otro lado, *las dificultades para ascender* que fueron señaladas anteriormente, al mismo tiempo son *factores que impiden la proyección* en algunos casos:

“Es que, yo me proyectaba, me proyectaba, pero... es que para el tema, para proyectarse, eso es lo fome, es que tienes que pasar por áreas, entonces pasar de ejecutiva de cuentas, pasar a ejecutiva de empresas, después de empresa a jefe de plataforma y después de jefe de plataforma a Agente. [...] Lo fome es el ejecutivo de empresas, nadie quiere pasar a ejecutivo de empresas. Ejecutivo de cuentas-jefe de plataforma, feliz” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

Otro de estos factores son las *condiciones laborales* y, más específicamente, salariales para las personas que se están incorporando en los bancos:

“Este banco igual paga poco, entonces tú no te puedes proyectar mucho en temas personales, porque si yo no gano mal hoy en día, es porque llevo once años y porque he pasado por 3 negociaciones, pero pagan mal en este banco, por lo tanto, no es mucho lo que motiva, puede motivar al trabajador, entonces no es mucho lo que tú te puedes proyectar en ese sentido” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

2.6. Trabajo por comisión.

La comisión es la parte del salario variable que, sobre el sueldo base, se incrementa o no dependiendo de la consecución de diferentes metas, como son la venta de créditos de consumo, hipotecarios, cuentas corrientes, seguros y el cumplimiento de los indicadores de calidad.

2.6.1. Su carácter ambivalente.

La valoración de las vendedoras respecto de esta forma de conformar sus ingresos mensuales es ambivalente. Una de las entrevistadas *valora positivamente las comisiones* y, de hecho, fueron decisivas a la hora de ingresar a trabajar al sector bancario:

“Me convenía porque era el mismo sueldo que tenía fijo en la constructora, más comisión. Entonces ahí entré a trabajar al Banco. [...] Me motivaba el tema de que según como yo trabajara iba a ganar” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

En otro caso, el nivel de salario al que acceden por concepto de comisión se valora como sigue:

“Primero, que me gusta, el área bancaria me gusta, es algo que manejo, que conozco, se me da, si bien es cierto ahora no estoy ganando lo que me gustaría ganar, gano más que en cualquier otro trabajo, porque podría decir ‘sabes qué, me voy a olvidar de trabajar en base a metas’ y en una de esas me puedo ir a un *call center*, pero no voy a ganar lo que necesito, o voy a tener que trabajar en dos trabajos para ganar lo que necesito” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Pero por otro lado, una de las entrevistadas citadas anteriormente manifiesta que:

“Yo llevo tantos años en la banca que igual es cansador, es muy estresante, [...] es que trabajas todo el día bajo presión, [...] por lo de las metas, ¡pero todo!, porque todo tiene horario” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

Otra de las vendedoras expresa esta *tensión* así:

“Pero también te agota, de repente me aburre, me chorea, porque en el fondo tienes que tener la fuerza suficiente y la motivación para reinventarte todos los meses, y es agotador, y llega un minuto en que yo también me cансo y me aburro, pero yo digo, ¿dónde diablos voy a trabajar y voy a ganar la plata que gano?, en ninguna parte” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1).

A lo anterior, a esta *capacidad para resistir* o fortaleza de ánimo, una de las entrevistadas la vincula a la “enteresa”:

“...para trabajar en ventas, sí tienes que tener una forma de ser bien especial, es decir, un poco que te resbalen las cosas y tener entereza... de todos los días levantarte y hacer lo que haces... requiere entereza, porque uno se va por el suelo, te rechazaron tres o cuatro carpetas, cinco clientes te dijeron que no. [...] Uno tiene que tener un carácter especial, nada más, y quien no lo tiene, la verdad es que no está trabajando en fuerza de venta mujer. Así de simple” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Por otro lado, el *control* que experimentan en el trabajo, vinculado al cumplimiento de ciertos estándares de calidad, se describe de la siguiente manera:

“...siempre tenemos que cumplir sobre el 85-90% de tu día, para que eso no te afecte al final de tu cierre de mes, más la calidad, que hay un grupo de analistas que escuchan tus llamados y te ponen una nota así, al azar toman un llamado y te ponen una notita; cómo estuviste en tu manejo, atención, rapidez, todo eso te van midiendo, una pauta de evaluación” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

Y la *molestia* que sienten en relación a lo anterior, la verbalizan así:

“...que te controlen mucho, qué te presionen ¡a mí me molesta! Ya, de hecho por ejemplo, yo soy super jaquecosa, entonces le digo ‘oye, si me sigues presionando, me va a dar la migraña y no voy a venir como en cinco días a trabajar’ porque, de verdad, algo que, si tú te comprometes con los clientes, a mí me gusta cumplir por lo menos, entonces, si tú te comprometes, a mí me gusta llamar, si yo sé que en este momento no te puedo llamar, te voy a decir ‘sabe Don Antonio, no puedo, no tengo la respuesta en este momento, pero lo llamo, por último en una hora más’. Pero [las supervisoras] te dicen: ‘¡no, es que no puedes, es que tienes que estar conectada!, ¡es que tienes que estar conectada!’” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

También, la *heterogeneidad de productos* a vender se puede tornar un *problema* para las trabajadoras:

“Entonces, hay cosas que de verdad que te presionan tanto, qué, y de repente que te van incluyendo más cosas, cómo te decía, cuando yo entré al banco, vendíamos los créditos, las tarjetas, ahora tenemos que vender hasta seguros, entonces de repente cuando tú no vendes seguros, porque yo los ofrezco, pero si no vendo, nada qué hacer” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Específicamente respecto de la *venta de seguros* como un *requerimiento adicional* a las vendedoras, una entrevistada indica:

“Llegó para quedarse a los bancos y ha generado mal clima laboral, niveles de estrés, depresiones y un montón de episodios,... porque hoy en día hasta un cajero vende seguros, un asistente de mesón te vende seguros ¡hasta el vigilante te está vendiendo seguros!” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

Además de lo anterior, el *incremento constante en las metas* es una cuestión común:

“Es que ahora ponte tú, el tema de las metas, que están demasiado altas. Ponte tú, nosotros tenemos un área de seguros, que se dedican a vender seguros y nos piden a nosotros vender. O sea ¡parecemos vendedores de seguros!. No, ahora se ha intensificado esos dos últimos años, pero antes no. Ponte tú, cuando yo postulé como ejecutiva de cuentas ¡te juro! Había que vender una cuenta corriente, ahora son seis. Había que vender 20 ó 30 millones, ahora son 120. [...] Antes no tenías la obligación de firmar hipotecarios, porque había un área de hipotecaria, ahora tienes que firmar tres mil UF de hipotecarios todos los meses. Los seguros, eran tres seguros en el mes, ahora son doce a quince- seguros en el mes. Entonces es mucho...” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“ “Cada día hay que trabajar más, para poder ganar más menos lo mismo, los sistemas cada día se van poniendo más complicados, especialmente acá, nos cambian el sistema de un día para otro” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Al respecto de la *dificultad para alcanzar las metas*, una de las entrevistadas lo expresa así:

“ “25 millones de pesos, pero 25 para un área que no es ventas, que es calidad, es difícil en un mes, más tres pólizas de seguros, que también es difícil porque tú tienes qué, abordar un cliente que está llamando por un tema que no es querer crédito y no es querer seguros, no es como el ejecutivo de cuentas, que el ejecutivo sabe el cliente que le va a comprar un seguro, sabe el cliente que necesita crédito, nosotros ahí estamos en el llamado, ver qué pasa en el llamado, entonces igual es difícil” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

La *presión* relacionada con lo anterior es contraproducente:

“ “La forma en que presionan más juega en contra que a favor, me explico: que te estén diciendo todos los días ‘ah, pucha, es que si no venden, bueno, muchos ya no van a estar de aquí a un tiempo más’, creo que no es grato, creo que te genera un sentimiento como de frustración, porque ya parte con que te van a echar, entonces tratas de vender y la verdad es que uno quema, la ansiedad te mata, esa es la cuestión, yo, por eso te digo, trato de empezar todos mis días desde cero y tranquila, es decir, ok ‘vamos que se puede’, pero si yo me quedara en cómo nos tratan en el fondo y que ‘vende’ y que ‘vende’ y que ‘si no vendes te vas’, que ‘si no cumpliste tu meta te vas’, yo no me puedo quejar, es decir, pero lo veo en la gran mayoría y es complicado para algunas, sí. A algunas les juega más en contra que a otras” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Todo lo anterior, como se verá en detalle más adelante, puede *impactar negativamente en la calidad de vida de las trabajadoras*. Por el momento, rescatamos lo que nos dice una entrevistada, quien pone el acento en la forma de establecer tales objetivos:

“ “Si la mujer está en un área trabajando que, es dónde tienes que cumplir metas, estás con una presión constante, no vas a tener ni calidad laboral ni calidad de vida personal, entonces, yo creo que el banco tiene que evaluar el tema de cómo establecen las metas, porque este banco se rentabiliza con las ventas, entonces si no hacen una evaluación en profundidad, si están haciendo bien las cosas con el tema de las metas que les piden a cada trabajador, están mal” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

Sin embargo, volviendo sobre el aspecto positivo que para las trabajadoras existe dentro de esta ambivalencia, una de las entrevistadas incluso condiciona la permanencia en sus funciones al carácter variable que tiene su salario por comisión:

“ “No, y aparte que, para serte súper sincera, yo no, la verdad que yo no creo que si me cambian a renta fija siga en el banco, si por ejemplo este otro año es verdad que va a venir un anexo con renta fija, yo no lo firmaría” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Complementando lo anterior, es posible identificar en algunos discursos, la *coincidencia entre los intereses de incrementar la remuneración de parte de las trabajadoras y las políticas salariales de los bancos*, cuestión que, sin embargo, no está ajena al estrés que esto genera:

“Bueno, el tema del sueldo, que en realidad como te decía, aquí el límite lo pones tú, y uno siempre quiere estar ganando más o mantenerse al menos, para lo que el banco requiere y que no te despidan de alguna manera, porque cada cierto tiempo te están midiendo. O sea, si tú no está cumpliendo en cuotas, en esto, obviamente va a llegar el minuto en que te van a decir ‘sabe qué, no nos está sirviendo’. Entonces ese también es un estrés adicional que tú tienes, que tienes que cumplir” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

“Eso significaba que tenía mi sueldo base, pero se incrementaba a través de premios o incentivos por el hecho de la venta. También me di cuenta que era buena y que alcanzaba los incentivos y las metas así que dentro de mi realización como profesional y de mi remuneración, estaba satisfecha porque fui incrementando mi remuneración en 50%, 60% y en mis mejores tiempos en un 80% más de mi sueldo lo que era la parte variable, fueron años en que uno se sentía realizada y sentía que era reconocida en el ámbito, porque los mismos jefes te buscaban para que vendiera en otras oficinas, porque yo demostraba con números” (Profesional 3, Dirigente Sindical, Banco 2).

Respecto de acciones que los bancos podrían implementar con respecto a *contrarrestar el malestar* que provoca ciertas dimensiones del trabajo de las vendedoras, una de las entrevistadas valoró los espacios destinados a realizar *ejercicios de relajación* antes de comenzar con su jornada:

“...van a empezar a llamar 15 minutos más tarde y en esos 15 minutos le vamos a hacer gimnasia laboral, porque antes nos hacían, y qué, eran 10-15 minutos, igual te reías, igual te servía para compartir con tus compañeros, igual te empezabas ‘mira que es tieso’, empezábamos a lesearnos a nosotros mismos, igual lo pasábamos bien en ese rato y después nos poníamos a trabajar. [...] Yo creo que si el banco cambiara, el banco no las personas, yo creo que si el banco cambiara las modalidades, sí tendríamos alternativas, pero el banco está tan... mentalizado, por llamarlo de alguna manera, en generar, generar y generar, que no te da las alternativas, y todo lo que tú puedes hacer” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

En el mismo sentido, *espacios destinados al esparcimiento* también son valorados por las trabajadoras:

“Antes nos podíamos juntar a celebrar los cumpleaños, entonces avisábamos que nosotros de una a dos íbamos a almorzar todos juntos, encargábamos pizza, bueno, cualquier cosa, sushi, lo que fuese, encargábamos y compartíamos en el equipo. Ahora con dos equipos de trabajo no se puede hacer eso, ahora están prohibidos los cumpleaños, entonces lo que hacemos es, la persona que está de cumpleaños, a la hora que llegue, le cantamos así, despacito ‘cumpleaños feliz te deseamos a tí’ y listo, soplar la velita y chao, cada uno a su puesto de trabajo” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Ahora bien, para las entrevistadas *trabajar en la banca representa un logro*, aunque las funciones que cumplen no siempre corresponden a las que deseaban asumir cuando ingresaron a la institución. Su incorporación al sector en estas condiciones se entiende como un momento necesario para escalar posteriormente a otros cargos, pero ello no se concreta en esos términos posteriormente. En este sentido, hablamos de un “logro

contrariado". Es decir, valoran positivamente aprender a desenvolverse en el banco y realizar otras actividades, pero saben que están relegando sus anhelos iniciales. Al respecto, Profesional 3 (Banco 2) señaló que su postulación fue como Analista de Sistemas, pero comenzó a trabajar en el área de Atención al Público que, de todos modos, transcurrido un tiempo, le resultó cómodo.

Por otra parte, se presentó el caso de una entrevistada que luego de experimentar una trayectoria ascendente y exitosa, se vio enfrentada a una frustración laboral y un menoscabo salarial. En este sentido, la idea de "logro contrariado" alude también a un momento de frustración, de estancamiento laboral y económico, así como a una discordancia con los criterios definidos por el banco. Es decir, el período de éxito se ve fuertemente alterado cuando la productividad disminuye (reducción de ventas), lo que genera una serie de cuestionamientos personales. En este marco surge el riesgo de perder el estatus y los beneficios que se habían alcanzado y, a la vez, la angustia por la posibilidad de no cumplir los compromisos económicos adquiridos. Es decir:

“Como ejecutiva alcancé a estar unos cuatro o cinco años donde todo llega a un punto en que estás como en la cresta de la ola y de repente te caes porque ya no vendes, te cuesta mes a mes llegar a las metas, por lo tanto, viene todo un cuestionamiento hacia uno por no estar cumpliendo, hacia tu capacidad laboral como ejecutiva, empiezas a cuestionarte la autoestima, la capacidad profesional, tus capacidades... todo un cuestionamiento interno de qué está pasando” (Profesional 3, Dirigente Sindical, Banco 2).

Este relato nos muestra la otra cara del éxito que parece predominar como imagen del sector. O sea:

“Entonces llega un momento en que sales de esta burbuja profesional en que uno dice ‘llegué a trabajar al Banco 2, soy reconocida laboralmente, me gano todas las comisiones, soy top ten dentro de toda al área nacional de ventas’, por lo tanto llega un momento en que uno dice qué voy a hacer, me van a echar... Dentro del sistema de los bancos en la medida en que tú vas adquiriendo más remuneración, es como te vas endeudando, porque obviamente los trabajadores bancarios del Banco 2 les abren las puertas para créditos, te pasan plata...” (Profesional 3, Dirigente Sindical, Banco 2).

2.6.2. Un trabajo individual e individualista.

Otra de las cuestiones que llama la atención del trabajo de las vendedoras, sobre todo en un contexto tendiente a enaltecer el trabajo en equipo y la articulación virtuosa de las personas para promover el desarrollo de las organizaciones, es su *carácter individual e individualista*:

“...como todos somos comisionistas y como todos trabajamos en un sistema de ocupar bien nuestro tiempo en relación a la pega misma, conversamos, pero conversamos mayormente en cosas puntuales” (Vendedora 2, 49 años, Banco 1).

“[Trabajo] en equipo... mira, para el tema de las ventas, cero. O sea, tenemos un súper buen clima laboral, de llevarnos bien y todo eso, pero cada uno trabaja por sus ventas, no existe alguien que te diga ‘pucha, ¿sabí qué?, te están presionando porque no vendiste los seguros que están pidiendo’, ‘ya, a mí me sobra uno, toma’ ¡no, eso no existe acá!’” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

Lo anterior, sin embargo, como se puede apreciar en los extractos citados, *no afecta necesariamente el ambiente de trabajo*. Esto no siempre fue así, ya que una de las entrevistadas indica que en un comienzo, la distribución espacial de los equipos de ventas generaba ciertos roces propios del hacinamiento:

“Cuando partimos era una sala como esta, con treinta mujeres y eran puros módulos, ni siquiera estaban separados, eran todos, estaban un teléfono detrás del otro y éramos como treinta, ese era un grupo de venta, cachai, tú comprenderás que, treinta mujeres en una habitación, hablando cual más fuerte, no entiendes nada, el cliente no entiende nada. [...] Había mucha gente, o las peleas, los roces personales con las otras chicas son fuertes, no son menores, porque, uno aprende a tener cierto carácter, a ser peleadora, porque si no te morís en el intento, con una impresora y un computador para treinta, tú comprenderás que uno aprende a sobrevivir. Así empezamos nosotros, [...] era sobrevivir no más y era hacer tu pega lo mejor posible y si tenías que poner la pata encima a la de al lado, se la poníais, porque si no te pasaban a llevar a ti y tú te atrasabas con lo tuyo o no salía lo tuyo. Con el tiempo eso ha ido mejorando harto, con herramientas, ya con la distribución en las sucursales, ya no tienes tanto contacto con tu equipo de trabajo. Ahora, mi equipo de trabajo, con este cambio, con esta jefa nueva, nos subdividió en mini equipos” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1).

Sin embargo, en algunos casos, aún hoy se pueden identificar ciertos *conflictos en las relaciones interpersonales al interior de los equipos de venta*. Una de las entrevistadas para este estudio señala que el apoyo recibido de sus compañeras fue muy importante en su etapa inicial en el banco, pero, por otra parte, indica que en otros momentos han predominado sentimientos menos favorables, como por ejemplo la envidia:

“Y en el tema laboral, yo creo que lo más complicado ha sido el tema de, cuando estás en grupo que son, entre comillas, donde no reina la buena onda por llamarlo de alguna manera, no son buenos compañeros, porque claro, si tú me preguntas, en el 100% del equipo de trabajo claro, yo destacaría que somos un buen equipo de trabajo, pero nunca falta el que está ahí, tirándote mala onda, yo creo que eso fue lo más complicado, aparte que de repente, cuando te empieza a ir bien, de repente es mucho peor el tema, entonces hay gente que en realidad es muy envidiosa y yo creo que esos factores son, dentro del trabajo, son como fomes” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

No mostrar los problemas públicamente y, en este sentido, *asumir las dificultades de manera individual* por temor a que esto pueda afectar negativamente el trabajo, es otra de las características que se pudo observar:

“Nunca le voy a demostrar a un jefe que estoy cansada, que el sindicato me tiene colapsada, pero... ¡no, igual he tenido días duros! Días duros que así, no quiero nada con el mundo, quiero mi cama, ¡pero es parte de la vida! Yo creo que todos tenemos días difíciles, días relajados, días malos, entonces, ahora hay que seguir no más en esto, ya estoy en esto y quiero seguir aprendiendo” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

2.6.3. Estrategias de las trabajadoras ante un salario conformado por comisiones.

El trabajo por comisión de meta lleva a las vendedoras a racionar el ritmo de sus labores, dosificando el esfuerzo, estratégicamente, dependiendo del logro o no del objetivo diario:

“Al otro día tengo que esforzarme un poquito más, me tengo que esforzar un poco más. O sea, yo trato de, de tener una remuneración que me alcance a lo que yo necesito durante el mes, por eso que trato de manejar entre ocho ventas diarias, para a fin de mes tener un sueldo que me acomode a mis necesidades. [...] Para poder [alcanzar] el porcentaje de plata que necesito ganar, soy yo la que lo hago, a mí no me dicen ‘tú tienes que hacerlo’, ‘tú tienes que a fin de mes llegar a esto’, pero me organizo de una forma para llega a eso. Entonces considero que, puede ser quizá una exigencia particular, pero lo hago porque quiero lograr el objetivo” (Vendedora 2, 49 años, Banco 3).

Existen factores que afectan negativamente a la consecución de metas, como lo son las vacaciones o las licencias médicas:

“...es todo normal, cero posibilidad de que te digan ‘no, tú vienes con una licencia, trata de estar tranquila, relájate’, te piden la misma meta, si tuviste una semana de licencia, tienes que hacer las nueve igual, ¿cómo lo hagas?, es tema tuyo, no, no, consideración a que tú te puedas enfermar, no hay, la jefatura te dice ‘no si yo entiendo que tú puedes estar enferma’, pero no te entienden que estás enferma, esa es la verdad de las cosas, tú tienes que cumplir tu meta igual. Es más, con vacaciones, que es un tema feo que tenemos en el banco, en el área de ventas de nosotros es terrible, es decir, te mentiría si hay algún grupo o hay gente dentro del área de ventas que le guste salir de vacaciones porque sabe que no va a tener el drama del IP, que le va a bajar, que no va a tener el tema de las lucas... es transversal, es un problema que nosotros salir de vacaciones nos significa ‘pucha, ¿cómo lo hago?, tengo que dejar la meta hecha porque si no después me pena todo el año’, yo el año pasado me fui de vacaciones hice un IP de dos, y el IP de dos me pegó todo el año porque nunca logré llegar a nueve o siete en el promedio mensual, y eso te pena todos los meses” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Para ambos casos –a saber: licencias médicas o vacaciones- algunas de las trabajadoras entrevistadas implementan *estrategias de ahorro periódico* con el objetivo de disminuir el impacto de sus potenciales ausencias. Para el caso de las vacaciones, algunos bancos entregan un bono a las trabajadoras que, aunque no cubre el 100% de las pérdidas ocasionadas por la ausencia laboral que implica, sí es un apoyo muy valorado por las vendedoras.

2.7. Dificultades de las vendedoras ante las actividades de capacitación.

Como se vio en el punto anterior, el ausentarse de su trabajo tiene un alto impacto en el ingreso variable de las vendedoras, ya que les dificulta el cumplimiento de metas necesarias de alcanzar para que se hagan efectivas las comisiones por los productos. En este sentido, las actividades de capacitación, sean *e-learning* o presenciales, pero sobre todo estas últimas, son siempre una amenaza para el desempeño de estas trabajadoras:

“Pero cómo cumplir con todas las variables que el banco te pide para poder desaparecer e irte a capacitación de manera tranquila, eso es complejo, porque el banco no deja de medirte, ni deja de medirte ese día incluso” (Vendedora 1, 41 años, Vendedora, Banco 1).

“¡Yo encuentro que es mucho! Gracias a eso tenemos muchos conocimientos, es verdad, pero con el trabajo que tenemos, no tenemos tiempo. [...] Entonces al final, no sé po', estás full pega, te quedas hasta las ocho de la noche para alcanzar a hacer la pega y que te digan que tienes capacitación en la semana. [...] No sé, ellos piensan que eso para nosotros es fácil, *on line* estas pegado una hora mirando la pantalla. Y tú dices ‘en esa hora hubiese contestado veinte correos, hubiese ingresado cinco operaciones’ y estás así” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

2.8. Concepción del trabajo de mujeres en la organización.

Las entrevistadas del grupo ocupacional de vendedoras indican que las características de las mujeres que son valoradas por los Bancos para su franja ocupacional, están relacionadas con aquellas cuestiones que ellas consideran propias de las mujeres y, en la mayoría de los casos, diferenciadoras de los hombres. A continuación, se destacan algunas de ellas en los siguientes fragmentos de entrevistas:

“No sé si tendremos una habilidad en particular, pero en general se da así, en la contratación de más mujeres, tal vez, no sé porque se da, que si es porque tu llevas una mochila en tu espalda, que tienes que cumplir, que a lo mejor no es la misma mochila que lleva un hombre, uno tiene hijos, tiene un montón de *responsabilidades*, [...] tienes que cumplir en la pega, en la casa, como mamá, hacer tareas, cocinar, limpiar tu casa, lavar, planchar y cumplir con un montón de roles, pero esa capacidad yo creo que el hombre no la tiene, de ser como *muy funcional*, no la tiene el hombre, la mujer sí” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1).

“El *carisma*, yo creo que es eso. O sea, un hombre no atiende de la manera, yo lo que he visto con los años, los hombres son como más parcos para atender, como yo te hablo de la... hay más carisma, son como más *atentas*. Hoy día, por ejemplo, en la sucursal tenemos dos niñas nuevas y las dos son mujeres, son súper *dulces*, son súper *angelicales*. [...] La mujer cuando es atendida por mujeres, se siente bien, el hombre cuando es atendida por una mujer, también. No así de repente el hombre, cuando me atiende el hombre como... entonces una mujer es grata para las dos cosas, para los dos tipos de público” (Vendedora 3, 43 años, Banco 1).

“Las mujeres nos *motivamos* más para llegar a nuestros objetivos, a nuestras metas. [...] Yo creo que es la cultura, en general, de país, de todo. Porque nosotras estamos metidas en todo. O sea, *podemos hacer mil cosas* a la vez. Imagínate [yo] soy trabajadora, soy mujer, soy mamá, soy dueña de casa, haces miles de cosas” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“...por el grado de *eficiencia, productividad*, ser ordenado, manejar un cliente quizás con más *sutileza*. [...] Quizá la mujer pude sentirse no sé, puede llegar a ser la *presencia* de mujeres y de hombres, de una forma diferente, se nota, se

escucha en la voz quizás, se siente quizás. *Coquetería*, puede ser emplear la coquetería, pero también con el fin que tú estás buscando" (Vendedora 2, 49 años, Banco 3).

El *compromiso* es otra de las características que, según las mujeres del grupo ocupacional de vendedoras, es valorado por los bancos. Pero, en ocasiones, estas obligaciones que se contraen de forma voluntaria con el trabajo, se desbordan peligrosamente. Una de las entrevistadas señaló que se ha quedado trabajando fuera de su horario laboral por el compromiso que tiene con el banco. Sin embargo, dice que esto ha implicado una forma de abuso laboral:

“Creo que el banco igual se aprovecha un poco de eso, porque yo me he tenido que quedar cuando trabajábamos acá en la Alameda, [...] un día me tuve quedar como hasta las 9 y media de la noche, entonces yo dije ‘oye, por último páguenme el radio taxi para irme a mi casa’ porque a las nueve y media no anda nadie y yo soy súper cobarde, hay no, es que los radio taxis se piden con no sé cuántos días de anticipación joh, qué apretados!, entonces igual te da cómo lata, tú dices, después se vuelve como abuso la cuestión, que tú los apoyas y que en realidad eres derecha para hacer la pega, porque yo podría decir ‘jno, no, si está todo bien!', en cambio no, yo digo ‘esta cuestión está mal, está malo', aunque te genere más pérdida de tiempo, igual soy bien minuciosa en esos casos, entonces yo creo que el banco igual abusa un poco de esas cosas” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Más que nada a la capacidad que tenemos, que más que el hombre en realidad, creo que la mujer tiene otras actitudes, que puede estar en veinte partes a la vez. [...] Y su entrega creo que también es distinta, el hombre a lo mejor es más comercial, si él está en un puesto de gerente y a lo mejor le pagan tanto y le dicen que allá va a ganar tanto, él se va a ir. En cambio la mujer se va a quedar igual, porque hace otros lazos” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

A propósito de las competencias para desarrollar su trabajo de venta, una de las entrevistadas señala que muchas de ellas tienen que ver con características personales vinculadas a la ética en el *trabajo* y más específicamente a su relación con los clientes. En este sentido, señala que su preocupación por el cliente podría ir a contrapelo de las exigencias de venta que promueve el banco:

“De hecho a mí me dicen ‘hay, qué tú eres súper tonta, pierdes ene tiempo explicándole a los clientes', yo le digo ‘pero si este caballero, jura por ejemplo, que no tiene nada en el sistema y yo estoy viendo que tiene tres moras, ¿por qué no le voy a decir que tiene tres moras? para que trate de solucionar su problema', porque a lo mejor para ti 500 lucas no significan nada, pero a lo mejor para mí, es por un tema de salud, a lo mejor voy a salvar a alguien de mi familia, entonces, nadie sabe qué necesidades tiene el que está al otro lado, porque a lo mejor te da lata decir, oye, sabes qué, ‘necesito 500 lucas para arreglarle los dientes' ya, entonces te voy a decir, ‘no, necesito 500 lucas para irme de paseo', en vez de eso, pero nadie está en realidad en el pellejo del otro para saber en realidad en qué va necesitar su plata, o sea qué tipo de urgencia necesita” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Y sigue:

“ “Hay muchos clientes que a lo mejor tú, por ejemplo, supongamos, pides diez millones, tú sueldo, no tienes ningún problema para pedir crédito, porque tu sueldo es mucho mayor que ese, por lo tanto, tienes todavía capacidad, pero, se te ocurrió abrir cuentas corrientes en todos los bancos del país, entonces claro, debes diez millones, pero tienes cupos disponibles, entre tarjeta y línea de crédito de cincuenta, entonces, igual no calificas, entonces, le digo a los clientes: ‘mire si no está ocupando esas cuentas trate de bajar las tarjetas, las líneas, porque igual le producen un desmedro del monto de una evaluación, porque a lo mejor para usted hoy día no es urgente, pero usted no sabe si mañana puede tener una urgencia o no y va a necesitar esas lucas y tampoco se las vamos a poder dar’, porque los clientes cuando tú le dices eso se enojan, pero cuando tú le explicas de buena manera cómo es el tema, ‘oye ya disculpe yo me puse tan pesado con usted y tiene toda la razón, nadie me había explicado que esto era así’, no se engolosina y se pone, ‘iah, yo te voy a dar una tarjeta, ya bueno!’ uno le dice a todo que bueno cuando se trata de una tarjeta, pero uno no tiene idea que eso igual lo perjudica” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Otra cuestión a considerar es el reconocimiento de parte de las mujeres respecto de su condición particular y de la necesidad de la banca para requerirlas como trabajadoras. El trabajo de las mujeres es muy importante, especialmente por su *dedicación a la tarea*, que está asociado al mismo tiempo a sus *responsabilidades familiares*:

“ “A ver, yo creo que para el banco las mujeres son súper importantes, de hecho en la plataforma, antes, éramos sólo mujeres, no habían hombres y hace poco tiempo, yo creo que un par de años que empezaron a contratar hombres, pero antes sólo mujeres y yo creo que es más que nada porque se dan cuenta que la mujer, entre comillas, siempre tiene como un peso, una mochila al final, por el tema de los hijos. ¡Cómo que entre comillas es más aperrá! Yo no digo que los hombres sean flojos, pero el hombre por ejemplo, igual, no sé po, te lo digo ahora que he visto en los mismos temas que te decía, por ejemplo para un hombre de repente es mucho más importante tener un auto y un buen televisor para ver el fútbol, que ahorrar para comprarse una casa, porque hay mucha gente que tiene tremendo auto y que de verdad arriendan, las mujeres somos entre comillas, más visionarias, empiezan a decir, empiezan a tratar de ahorrar, quieren tener sus cosas en la casa, quieren tener sus comodidades y yo creo que eso al banco le sirve, para asegurar que esa mujer le va a poner más empeño” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

La *perseverancia, tolerancia a la frustración y la capacidad para convencer o persuadir*; son todas características valoradas en la industria:

“ “Sí, es que sabes, yo siempre he tenido una personalidad segura, entonces no... igual lo he pasado mal, la vida no ha sido fácil, mis hijos, dos guaguas chicas, uno tiene problemas en el matrimonio, pero yo soy una convencida de que uno tiene que en la vida, tiene que tener la capacidad de enfrentar todo, porque la vida no es color de rosas, no es una vida feliz, entonces si tú no tienes la capacidad, estás perdido, entonces si uno tiene hijos, tiene que transmitirle esa seguridad porque no puedes, uno no puede achacarse por plata... yo

siempre he digo, si la plata bien es cierto, te ayuda mucho, no puedes achacarte por plata tampoco, tienes que buscar cómo resolver tus temas de plata y no quedarte ahí esperando que alguien venga a resolverte la vida, en ese sentido tengo la capacidad de pasar rápido" (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

“Tienes que ser empático, no tienes otra, tienes que tener tolerancia a la frustración, tienes que saber colocarte en el lugar del otro, porque hay clientes que te ladran como hay clientes que son bastante decentes y te dicen, o te escuchan y te dicen ‘ya, te agradezco un montón pero sabes qué esta es la sexta vez que me llaman’, ‘discúlpeme sabe qué lamentablemente acá no ponen que ya lo habían llamado y como estas son bases –le digo yo- seguramente es por eso que le estoy llamando’, ‘ya, te agradezco, si pudieses poner y que no me llamen más porque de verdad que no me interesa...’, ‘no se preocupe, yo lo voy a hacer’, como hay otros que te ladran y te dicen ‘¡oiga señorita! ¡no sé cuántas veces me han llamado!', ‘disculpe', y la verdad es que eso también te ‘bajonea', te da lata, porque si tú me dices ‘todos los meses te están cargando bases nuevas', uno la verdad es que si no llamara en realidad diría ‘en realidad es flojera', si tú no puedes alegar que es una base que está re llamada, que los clientes todos te ladran, no, la verdad que hay que ejercer una tolerancia a la frustración bien especial, sí, hay que ser tolerante a la frustración y al ‘no'" (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Así mismo, en otra parte de la entrevista la vendedora va más allá, haciendo de su trabajo una actividad inherente a la mujer:

“Yo creo que es un trabajo para mujeres, es un trabajo para nosotras se adecúa tanto para las que recién están empezando y tienen guagüitas chicas, porque te permite llegar tarde o si tienes un inconveniente te vas temprano y si tu cumples tu meta, la norma dice tino" (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

2.9. Nudos problemáticos del trabajo de las mujeres en la banca.

2.9.1. La maternidad como punto de inflexión para las trayectorias laborales.

Un punto de inflexión es una situación en la vida de las personas que marca un antes y un después, un hito que genera una reconfiguración en algunos de los sentidos que rigen las acciones de los sujetos y que, por lo tanto, impacta decididamente en la trayectoria de vida de los individuos, cambiándolas parcial o totalmente. En el caso de las carreras de las mujeres aquí analizadas, *la maternidad constituye un punto de inflexión en sus trayectorias laborales*. Quizás el más relevante por sus consecuencias negativas en el trabajo:

“El tema familia te cambia todo -afirma Vendedora 7, y continúa- como te digo: pre y postnatal, tener que irte a las cinco de la tarde. Cuando tú, lo normal... ponte tú, yo antes de quedar embarazada, y antes no marcábamos, nos quedábamos hasta las nueve de la noche encerrados trabajando. [...] Ahora, ponte tú, hay un sistema de que puedes hasta máximo dos horas, después de tu hora, hacer dos horas extras y nada más. Pero teniendo hijo imposible. Bueno, ahora que fui mamá me di cuenta de que es diferente, ahora entiendo a mis compañeras que tenían hijos, porqué corrían. [...] Si como te digo, *desde que fui mamá, ya yo no he llegado más a mis metas*" (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

“ “Yo creo que el tener hijos te juega en contra, te juega en contra, tres y ¿cómo lo haces? o sea, yo creo que el tener hijos te juega en contra, es una pena pero es una realidad” (Vendedora 3, 43 años, Banco 1).

En algunos casos, *los embarazos son situaciones que las trabajadoras viven con angustia relacionada con no poder responder en el trabajo tal como lo acostumbraban a hacer:*

“ “Mis embarazos son pero ¡horribles! Yo, muy mal, lo único que quería era que naciera la guagua, un embarazo súper malo, y cómo estaba recién en este mundo del banco, no tomé licencias, aperré hasta el final, no quería que tuvieran como esa, esa imagen de mi ‘pucha, llegó, quiso tener una guagua’” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

También, sobre todo si no cuentan con el apoyo de parte del padre, la maternidad puede venir acompañada de mermas materiales. Así lo explica una de las entrevistadas cuyos primeros hijos nacieron cuando estaba comenzando a trabajar en la banca:

“ “Mis hijos nacieron justo cuando yo, a ver... yo estaba recién casada cuando entré a trabajar en [otro banco externo a la muestra], estaba recién ganando plata y en esa época me tomaron los tres meses anteriores a quedar embarazada, por eso coincidieron, al menos el mayor, coincidieron con que yo recién estaba trabajando y saqué un pre-natal y un post- natal muy bajo, si tú me preguntas ‘pero es que en esa época no necesitabas porque estabas con tu marido’, sí pero era un hueón negrero que muchos gastos los tenía yo y tenía que hacerlos igual... pagar la nana, después... es que nunca le alcanzaba, nunca supe en qué se gastaba la plata, esa es la verdad de las cosas, él ganaba mucho mejor que yo en esa época, pero siempre faltaba, por ende, no fueron buenas épocas porque yo todavía no terminaba el post natal y yo ya estaba trabajando, porque era un tema de necesidad que yo necesitaba trabajar, después llegó el segundo, lo mismo, también, terminaba justo mi pre-natal, los post natal y al otro día ya estaba trabajando de nuevo” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

Si bien, como se ha visto, *la incorporación de las mujeres al sector bancario abre muchas posibilidades de desarrollo personal y laboral, es también fuente de conflictos, siendo uno de los principales la conciliación con la vida familiar y, más específicamente, el que guarda relación con el cuidado de los hijos.* Según cuenta Margarita, entrevistada del Banco 4, muchas mujeres ingresan solteras al sector, lo que suele coincidir con un período muy fructífero desde el punto de vista laboral o productivo, pero cuando tienen hijos, ya sea que se encuentren casadas o no, “se complica el asunto”. Aparece como un problema la gestión de los tiempos, pues son las principales responsables de que su hijo/a asista a la sala cuna o jardín infantil. Debido a esta situación, muchas mujeres solicitan trasladar su lugar de trabajo a uno que facilite cumplir con estas tareas. O bien, que les permita llegar con prontitud frente a una emergencia o enfermedad. En este sentido, las distancias de traslado desde su hogar al lugar de trabajo de dos horas o más resultan inviables.

Y lo anterior, no solo tensiona el ámbito laboral, ya que el plano extra-laboral o personal también se ve mermado. Tal es el caso de una de las entrevistadas, quien indica que llega un momento en la trayectoria laboral donde la continuación de su formación profesional deja de ser una prioridad, en virtud de favorecer el estudio de sus hijos:

“Hoy en día no me inclino mucho por el tema de aprender una profesión, porque no, por el tiempo de mis hijos creo que me relegué para darles el paso a ellos, hoy en día tomo más cursos, cosas así, de corto plazo, siempre, en algún minuto quise estudiar una carrera y todo el tema, pero siempre puse en la balanza el tiempo de mis niños, un día familiar y nunca fue más fuerte estudiar que mantener la familia, porque ya, dije, ya están mis niños y así lo pensamos con mi marido, hay que darles la oportunidad a ellos, hay que trabajar para ellos, nosotros ya tuvimos nuestro tiempo, habremos aprovechado sí o no, ya pasó, es como ahora es tiempo de ellos, y yo igual siempre me estoy replanteando cosas nuevas, estoy tomando como cursos, talleres, así a corto plazo” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Estas situaciones, entre otras relacionadas con la dificultad que acarrea la maternidad, no sólo generan un apremio personal, sino que suelen afectar, tarde o temprano, el rendimiento en el trabajo, lo que se expresa en un entorpecimiento a su carrera, un menoscabo en sus condiciones económicas y, en ocasiones, una situación de frustración.

2.9.2. Separaciones conyugales: Consecuencias negativas del trabajo.

Dos de las cuatro mujeres cuyas entrevistas se analizan acá están separadas. Una de ellas alude explícitamente a que *su excesiva dedicación al trabajo* que en la actualidad realiza en el banco, derivó en divorcio. Así, indica lo siguiente:

“Y te impacta negativamente con la pareja, ponte tú ahora, yo estoy separada hace como 5 meses, y una de las cosas que me enrostró él, fue el tema de que me dedicaba mucho a mi trabajo. [...] Es que este trabajo, si no te dedicas... y no te das cuenta, no te das cuenta. [...] Te pasa la cuenta, porque no soy la única. Yo, lo vi, lo vi desde lejos, de lejos observé casos iguales a los míos [en el trabajo], yo dije ‘nunca me va a pasar’ y ahora estoy, me pasó lo mismo” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

La otra entrevistada separada, no alude a las razones, pero sí afirma que su banco tiene una red de apoyo que, aunque limitada, es útil para este tipo de situaciones. En cualquier caso, ambas entrevistadas afirman que las separaciones conyugales impactaron negativamente en el desempeño de sus labores cotidianas. Una de ellas indicó que:

“Perdí el tema de la motivación para cumplir las metas” (Vendedora 7, 37 años, Banco 2).

La otra vendedora, detallando un poco más el impacto de su separación en el trabajo, dice:

“Me complicó, si me afectó, porque después me vino una depresión y una baja en las ventas, y ahí me vino un daño financiero importante, te fijas, porque si yo no vendo no gano. Y ahí me vino un bajón importante, como de uno o dos meses” (Vendedora 1, 41 años, Banco 1)

2.9.3. Efectos negativos en la salud de las trabajadoras.

La presión que acusan muchas de las trabajadoras vinculadas tanto a las lógicas del trabajo evaluado a partir del cumplimiento de indicadores, como de un salario constituido principalmente a partir de bonos de cumplimiento de objetivos, también se expresa en el plano psicológico. *El ritmo de trabajo y las exigencias asociadas al cumplimiento de*

metas han impactado negativamente en la salud psíquica de las vendedoras, en cuadros de estrés o angustia:

“...cuando las metas suben demasiado, a nivel, pero estratosférico, que no sé quién las pone, pero bueno, hay que cumplirlas. Involucra más tiempo, tienes que dedicarte más tiempo a eso, estás trabajando un poquito más tensionado, estás trabajando con la preocupación de que tienes que cumplir porque hay algo por detrás que, no solo las empresas, sino que hay algo por detrás que tienes que cumplir, psicológicamente” (Vendedora 2, 49 años, Banco 1).

“El banco de repente se encasilla tanto o se pone tan cerrado, por llamarlo de alguna manera, en el tema de las ventas, de las metas y, que la presión es tal, que de verdad que, hay muchas niñas que, de repente se van con depresión, porque no todos tenemos la misma tolerancia, la misma resistencia, entonces, muchos se van con licencia por estrés, [...] hay compañeras que todavía están con licencia siquiátrica de hace tres, cuatro o cinco meses ya, y que algunas no se recuperan bien y vuelven a trabajar porque no se las pagan las licencias, entonces no les queda otra que, que volver a trabajar, pero durante todo el tiempo que yo llevo, ya, no sé po, durante los cinco, seis años, creo que cada vez viene in crescendo el tema de las, de las, entre comillas, depresión, del estrés” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“El trabajo en la banca telefónica es un trabajo súper estresante, yo creo que las 44 horas 48 son a full, yo he tenido compañeras que sufren de jaqueca, han estado que no quieren más con el cintillo, no es menor el trabajo de la banca telefónica, absorbe el cliente enojado, él cliente que no entiende, cuando se cae el sistema repercute en la banca, porque suben los llamados jno, es complejo!” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

“Si tú trabajas de lunes a viernes, a un nivel de presión, de estrés constante, primero llegas a tu casa sin ganas de nada, de dormir quizás, comer, muchos sufren temas de insomnio, el fin de semana quizás tratando de hacer vida familiar, pero yo creo que están constantemente en el trabajo, en las metas, imagínate te topas tú con un mes malo, que ya vas a la mitad del mes y no has cumplido ni siquiera la mitad de tu meta, entonces eso ya te afecta en tu vida personal, porque tú te vas con el problema para tu casa, ya sea ponte tú, si eres mamá soltera y tus hijos dependen de tu trabajo, o tú eres el único proveedor del hogar como hombre, entonces eso genera mentalmente un, otra presión más, entonces te lleva a no estar tranquilo en tu casa” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

Como confirman las investigaciones clínicas acerca del tema, *la relación con el trabajo tiene un papel determinante tanto en la construcción como en la degradación de la salud*. Específicamente, las presiones sobre la intensidad y duración de la jornada, así como las evaluaciones individuales de rendimiento, generan nuevas formas de *sufriimiento y patología mental* (Dejours, 2009 [2007]).

2.9.4. Necesidades materiales, apariencias simbólicas.

En términos exclusivamente materiales o económicos, a estas mujeres el trabajo también les permite, por un lado, *aumentar el nivel de gastos* y, por otro lado, cierta

proyección vinculada al *endeudamiento*. En ambos casos, esta especie de crecimiento de disponibilidad presupuestaria, puede acarrear una sobre-exigencia laboral por mantener el estándar de ingreso:

“Entonces, cuando dejas de vender, cuando dejas de ganar esos dos millones, porque ahora por ejemplo, para el cambio de anexo decían, mis compañeras hablan a viva voz, dicen, ahí decían: ‘no, porque si yo gano dos millones de pesos, con eso no puedo vivir’, entonces, yo desde mi punto de vista, yo digo ‘oye, con dos millones de peso j‘cómo no vas a poder vivir!’” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Vinculado a lo anterior, pero ahora en una dimensión más bien simbólica, se encuentra el *estatus* que asume la trabajadora bancaria en su dimisión negativa, es decir, cuando éste se presenta como un obstáculo. Trabajar en la banca implica asumir un estilo de vida, un estatus, que no se ajusta necesariamente a las condiciones salariales de las trabajadoras. Esta situación refuerza la necesidad de aumentar las ventas y, además, sería un elemento que explicaría los niveles de endeudamiento en el sector. En ocasiones, la trabajadora se ve presionada socialmente (en el banco) a ubicarse dentro de un grupo social, económico o cultural al que no necesariamente pertenece en términos objetivos. Se ven presionadas a proyectar una imagen de sí mismas que en cierta medida es ficticia:

“Yo creo que el banco se fija si vives de Baquedano para arriba o de Baquedano para abajo, o la banca en general, te hace una especie de discriminación, o sea yo creo que no podría ser ejecutiva de cuentas y contarle a mi jefe que vivo en San Ramón, ¿me entiende?, o en la Pintana o en San Bernardo, o sea le tengo que decir a mi jefe que vivo acá en el centro, que vivo en Ñuñoa, la Florida, pero no en la periferia, y aun así el banco paga mal y más encima tienes que darte una calidad de vida distinta, por eso el nivel de endeudamiento, porque el banco te exige, cómo que te lleva a tener otros estatus...cómo que tienes que cuidar esa imagen” (Vendedora 8, 36 años, Banco 2).

2.9.5. La incertidumbre de las fusiones: “La puerta es ancha”.

El contexto de las fusiones bancarias genera incertidumbre laboral en las vendedoras:

“Es informal, no hay ninguna información formal, solamente hubo... mira, cuando recién salió, mandaron un informativo por la web donde hablaba S que decía que sí que efectivamente estábamos en conversaciones, porque a nosotros nos llegó por correo de las brujas, primero que nada, todo llega por correo de las brujas, al área de ventas, por lo menos, todo nos llega allá por correo de las brujas y después llega el informativo formal, acá nadie ha dicho que se cerró el tema, nosotros nos enteramos por un diario, que salió en una noticia que ya estaban listas casi las negociaciones, entonces si tú me preguntas ‘¿hay un gerente que les dijo que ya se cerró y que este proceso empieza?’, no, en lo absoluto, solo las amenazas que tenemos del área del gerente de ventas, de la jefa de ventas de que ‘ya, esto está listo, así que tienen que empezar a preocuparse si no la puerta es ancha...’” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).

2.9.6. Discriminación: Diferencia en el trato con respecto a otros grupos ocupacionales.

La *fuerza de venta* es el personal que contratado directamente por el banco que, sin embargo, *no tiene acceso a todos los beneficios que el resto de funcionarios* de estas

instituciones. Algunos menos relevantes guardan relación con aquellos beneficios relativos a días administrativos o permisos para retirarse antes que –considerando que las vendedoras no deben cumplir con una jornada- no tienen demasiada importancia.

Lo que resienten las vendedoras respecto a esta discriminación son los beneficios monetarios a los que tienen acceso los funcionarios en procesos de negociación colectiva. En ocasiones, se argumenta que se debe a los altos salarios que gana la fuerza de venta, pero eso no es tan así:

“Bajo un rol que se llama el rol cuatro y es lo que todos los sindicatos han estado peleando, de poder sacarnos, porque estamos condicionados. De repente hay negociaciones colectivas en que hay nuevos prospectos, nuevas cosas para incorporar al sistema, bonificaciones, pero el rol cuatro, que somos nosotros el área de venta, no tenemos acceso, no tenemos derecho. Bueno, en el tema de que nos tienen entrampados en varios sindicatos y en que en realidad tendríamos que tener derecho a todo, somos contratados directamente por el banco, somos personal del banco, no estamos por una agencia. Entonces creo que debería ser para todos lo mismo, si hay una negociación, si hay esto, si hay lo otro, todos ganan igual” (Vendedora 6, 49 años, Banco 4).

Cuestión que, por lo demás, puede redundar en una menor identificación con la institución bancaria:

“Tú eres parte del banco, eres banco, acá estamos contratados por el banco, pero no eres banco, es decir, te hacen notar la diferencia, no tienes acceso a muchas cosas, a bonos, a participación de ganar, y es porque el área venta – bueno, lo que dicen, yo no lo comarto- ‘sí, pero es que el área de ventas es un área que rota mucho’... sí pero hay gente que llevamos como dos, tres años acá y no rotamos, por ende, los bonos perfectamente podrían... no sé, diseñar un sistema donde los más antiguos puedan recibir, lo que yo creo que sería lo más justo, porque el sistema de trabajo que tenemos nosotros es harto, es bastante pesado y, aparte que si no cumplimos metas en algún momento llegan y nos echan no más, es decir, tampoco es un tema que uno diga ‘sí, te ponen un plan de mejora’, sí los hay, pero plan de mejoras en que el supervisor se sienta contigo y te dice ‘ya, qué pasó... ya, veamos si te cambio las bases, veamos cómo llamamos, qué estás haciendo’” (Vendedora 5, 51 años, Banco 4).



Cultura Organizacional y Políticas de Equidad de Género

VII. CULTURA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO

El presente capítulo se conforma a partir del análisis de las entrevistas realizadas a representantes de Recursos Humanos y/o de las áreas de Capacitación de los bancos incluidos en la muestra del estudio. En específico, se recabó la opinión de dos jefas del área de Capacitación (Bancos 1 y 2), una gerente de Recursos Humanos (Banco 4) y un gerente de Relaciones Laborales (Banco 3); en torno a tópicos atingentes a género y capacitación. Además de la entrevista realizada a un representante del gremio, específicamente, a un subgerente del área de Capacitación de un banco que no pertenece a la muestra.

El detalle de las y los entrevistados considerados en este análisis es el siguiente⁵:

Tabla 27: Representantes de las áreas de Recursos Humanos y Capacitación entrevistados en el estudio

Nombre	Banco	Cargo
Carolina Guzmán	Banco 2	Jefe área de capacitación
Jaime Pérez	Banco 3	Gerente de relaciones laborales
Paula González	Banco 1	Jefe área de capacitación
Renata Gómez	Banco 4	Gerente de recursos humanos
Matías Jiménez	Banco 5 – Externo a la Muestra	Subgerente área de capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la muestra.

Respecto de las características de los entrevistados es importante señalar que:

- Tienen diferentes niveles jerárquicos, lo que puede incidir en la mayor o menor cercanía que tengan con uno u otro tema y en el nivel de apropiación que tienen respecto a las distintas políticas institucionales referentes a género y/o capacitación. En este sentido, se puede apreciar que los discursos emitidos desde posiciones de jefaturas de Áreas de Capacitación tienen un mayor conocimiento respecto a los planes concretos de capacitación del banco representado: líneas de capacitación, formas de gestión y datos estadísticos; mientras que la mirada global de la empresa es menos acabada que aquellas elaboradas desde niveles gerenciales. En forma inversa, aquellos discursos emitidos desde posiciones gerenciales tienden a entregar visiones más abstractas de los temas consultados.
- Son jefaturas y gerencias de áreas de Recursos Humanos, sector que, dentro de la banca y en general a nivel laboral y educacional, están altamente feminizados. Esto podría incidir en la percepción que estos puedan elaborar respecto a las trayectorias de las mujeres en la banca.

⁵ Se han modificado tanto los nombres de los entrevistados como de los bancos a los que estos pertenecen para resguardar la confidencialidad de los datos. De igual manera, los nombres de los cargos ocupados se han denominado en forma genérica.

- En el caso de los entrevistados hombres, el interlocutor también es hombre. Esto puede haber incidido en la formulación de sus respuestas, en el sentido en que pudo generar mayor confianza para desapegarse del discurso esperado o “políticamente correcto”.

1. Cultura organizacional.

Podemos definir *cultura organizacional* como el modo de ser y actuar de una organización, que se genera a partir de las definiciones y acciones de las propias compañías y que produce un espacio material y simbólico más o menos estable, una estructura significante de interpretación general resultado de imposiciones y acuerdos organizacionales e individuales, en los cuales se dan las interacciones cotidianas entre los colaboradores, con los proveedores, clientes, otras entidades bancarias, autoridades y actores sociales en general; facilitando o promoviendo algunos comportamientos, al mismo tiempo que desincentiva, prohíbe o castiga otros. Esta cultura, aunque muchas veces se muestra estática, está en permanente movimiento, modificándose y reformulándose desde su relación con el entorno.

En la banca nacional conviven diversas culturas organizacionales, pero existen rasgos transversales que se pueden identificar a partir del análisis de sus estrategias de desarrollo y las determinaciones establecidas para orientar las relaciones con los distintos grupos de interés para estas compañías.

Así, se puede afirmar que la estrategia organizacional de los bancos está orientada principalmente hacia los clientes, los cuales, dependiendo de los objetivos comerciales de las entidades bancarias, pertenecen a determinados segmentos de la población. Estas organizaciones se definen como empresas de servicios financieros de alta calidad y, en general, los pilares sobre los cuales proyectan su accionar son: la excelencia, innovación, eficiencia, calidad; el trabajo colaborativo y el compromiso con los clientes, la comunidad, el país, sus trabajadores y accionistas. Así, en las memorias corporativas de estas compañías bancarias se pueden encontrar las siguientes afirmaciones que corroboran lo indicado aquí:

- “Acompañamos a nuestros clientes en todo su ciclo de vida, siendo un banco cercano, confiable y con la mejor calidad de servicio”.
- “...estamos comprometidos con el desarrollo del país y el progreso de las personas, generando herramientas que contribuyan a mejorar su calidad de vida”.
- “El progreso de Chile y la masificación de nuevas tecnologías exigen herramientas en sintonía con el mundo digital y son elementos que hoy están más presentes que nunca, para alcanzar el objetivo de incluir financieramente a los habitantes del país. Por eso se ha incorporado la innovación como un elemento transversal a la gestión del banco, manifestándose en distintas iniciativas”.
- “La gestión de los cinco pilares de este plan [son:] (1) dar la mejor experiencia al cliente, (2) obtener el liderazgo en eficiencia, (3) impulsar las ventas digitales, (4) trabajar con el mejor equipo, y (5) mantener un uso eficiente del capital”.

- “Los productos y servicios que la Corporación entregue a sus clientes deben ser innovadores, de óptima calidad, y satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades con precios competitivos, considerando siempre que los clientes son la base del éxito de la organización”.
- “...procura que todos sus colaboradores tengan una calidad de vida digna y un trabajo estable, con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar, donde se incentive y retribuya adecuadamente el buen desempeño y el esfuerzo individual y grupal, junto con entregar directrices y formas de desarrollo que mantengan un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional ético y exigente”.
- “...tenemos el compromiso de ayudar a los clientes a mejorar su situación financiera y a lograr que sus aspiraciones se conviertan en realidad. Y para eso, el cliente está en el centro de nuestra forma de pensar, sentir y trabajar diariamente”.
- “...nuestro interés por entregar bienestar a nuestros colaboradores, ‘construyendo experiencias con sentido’ lo que ha sido clave para el buen cumplimiento de nuestra misión”.
- “Tenemos una vocación de liderazgo que nace de la valoración de nuestros clientes que están al centro de nuestro quehacer; de un país que nos ve como actores relevantes y comprometidos con su progreso; de nuestros equipos, quienes pueden desarrollarse plenamente; y de nuestros accionistas a través de una institución sólida y estable en el tiempo”.
- “Somos una empresa de servicio y el cliente es nuestra razón de ser. Trabajamos para generar soluciones que simplifiquen su vida y le permitan vivir la mejor experiencia de servicio con nosotros. Queremos cumplir sus sueños y hacer realidad sus ideas y proyectos en una relación duradera basada en la confianza y en la excelencia”.
- “Promovemos la meritocracia, el trabajo en equipo y la autogestión, impulsando desempeños de excelencia. Reconocemos las potencialidades de cada persona y generamos oportunidades de desarrollo personal y profesional”.
- “Aportamos en la construcción de un mejor país a través de nuestra política de sostenibilidad y de la adhesión a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la protección del medio ambiente y el equilibrio entre la vida personal y laboral”.

Este tipo de declaraciones deriva en acciones que comprometen a los distintos grupos de interés de los bancos, por medio de las cuales se consolida una determinada *cultura organizacional* que promueve determinados valores y acciones. A continuación, abordaremos aquellas dimensiones de la cultura organizacional que guardan relación con las políticas generales diseñadas y aplicadas por los bancos hacia sus trabajadores, específicamente con respecto a las iniciativas que promueven la equidad de género y las tendencias en materia de capacitación identificadas en la banca nacional.

Al consultar por la Cultura de la Organización⁶ en relación a las mujeres trabajadoras, la totalidad de los y las entrevistadas, *declaran que no hay sesgos de género, ni discriminación de las mujeres en el lugar de trabajo* (Bancos 1, 2, 3 y 4). A nivel discursivo, en efecto, son enfáticos en señalar que la institución que representan no ejerce políticas expresas de discriminación de género en relación a sus trabajadores, ya sea a nivel de la selección, promoción o remuneración de los mismos:

“Somos diversos e inclusivos. Entonces por lo tanto, dicho eso nos interesa mucho que los colaboradores tengan diversidad de género, tengamos un ambiente multicultural, seamos de alguna manera muy amplios en el respeto y la mirada hacia el otro en sus propias creencias y también ser bastante inclusivos con lo que es también las capacidades distintas, que son las personas con discapacidad para trabajar” (Renata Gómez, Banco 4).

Esta declaración, sin embargo, es matizada cuando se elaboran explicaciones respecto a la concentración y distribución de las mujeres en la industria bancaria. *Respecto al crecimiento sostenido de la incorporación de la mujer a la banca en el último tiempo, algunos de los entrevistados entregan sus apreciaciones*, por ejemplo, considerándolo un proceso natural o vegetativo que forma parte de la incorporación generalizada de la mujer al trabajo y de un mayor acceso de la mujer a la educación superior (Jaime Pérez, Banco 3) (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra). En otros casos, la explicación se limita a señalar que se contrata en base a las capacidades y características de la persona, sin considerar la variable género más que para intentar mantener un equilibrio al interior de los equipos (Paula González, Banco 1) (Carolina Guzmán, Banco 2).

Más específicamente, *la mayor contratación de mujeres en la banca se explica también como producto de algunas características del sector que facilitarían su inserción laboral*, específicamente se menciona la naturaleza del trabajo, esto es, que se trate de trabajo intelectual y que no implica esfuerzo físico (Jaime Pérez, Banco 3) (Carolina Guzmán, Banco 2); la forma en que el trabajo se organiza, toda vez que el tener un horario estable les permite compatibilizar el trabajo con tareas domésticas (Jaime Pérez, Banco 3); y el tipo de tareas que se realizan -por ejemplo, atención de público- para las cuales las mujeres serían más aptas o tendrían mayores habilidades:

“Yo creo que parte importante de esto tiene que ver con la industria, o sea es un trabajo que se hace sentada, no tienes que moverte mucho, que es de atención al cliente, entonces finalmente la industria financiera es una industria de servicios y el contacto humano, el contacto como relacional –y eso es ya casi científico- la mujer igual tiene más desarrollado ciertas partes tanto de sus emociones, entonces pueden llegar a ser más hábiles en esta industria” (Carolina Guzmán, Banco 2).

⁶ Al momento de realizar esta consulta a los entrevistados, se les entregó la siguiente definición de Cultura Organizacional para poder contextualizarlos, a saber: “las empresas y organizaciones tienen determinadas culturas, es decir, concepciones compartidas, creencias y valores respecto de diversos aspectos de la vida laboral, por ejemplo, del modo de hacer el trabajo, del tipo de comportamientos que se espera de sus trabajadores, de los valores que cultiva y lo que premia en sus trabajadores, así como de la forma de concebir las relaciones empresa trabajador/a”.

“La industria bancaria es un buen lugar para que una mujer trabaje, tiene que ver con más cosas de intelecto, [...] entonces aquí la industria tiene algo que es súper bueno, que es en el fondo que tiene un horario, se puede desarrollar perfectamente la persona. [...] Quizás puede tener algunos ingredientes más que la mujer hace que le interese más, atención de público” (Jaime Pérez, Banco 3).

“Luego empezó a surgir la computación y la computación fue primordialmente, la programación fue más bien de hombres, y el trabajo de datos, la digitación fue trabajo más de mujeres, por creencias de la época”. (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

Por último, se alude a un perfil de trabajadora, a saber, “mujer separada con hijos”, que habría sido activamente buscado en los procesos de selección del sector, pues se cree que generan un mayor compromiso y responsabilidad en relación al trabajo:

“Características que eran activamente buscadas en este sector, que tienen que ver con mujeres eventualmente responsables de hogar, que se suponía que eran de alguna manera, eran ‘mejores trabajadoras’, con una cuota mayor responsabilidad” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

“El concepto de mujer con hijos que quiere sacar a su familia adelante es un perfil que sabemos que va a buscar y va a apurar con su trabajo y que va a dar el 100%” (Carolina Guzmán, Banco 2).

Más allá de la alta cantidad de mujeres que están contratadas en la industria financiera, la distribución desigual de las mismas en los distintos niveles jerárquicos es un hecho conocido por todos los entrevistados. *Su incorporación se ha dado sobre todo en cargos medios y bajos*, existiendo diferencias muy significativas en la “alta administración”, esto es, en los niveles gerenciales y directivos.

En todos los bancos, en efecto, existirían políticas que expresamente buscarían minimizar este “efecto pirámide” o de segregación vertical. En general, las medidas institucionales que se implementan para reducir esta desigual distribución de las mujeres respecto a los puestos de trabajo se concentran en los puestos profesionales: jefaturas, gerencias y directorios; y buscan aumentar la reflexividad de la organización en torno a la selección y promoción de sus colaboradores:

“Sí hay una política y obviamente siempre se va a privilegiar al mejor talento para una determinada posición, sin embargo, para poder reducir el sesgo inconsciente [...] nosotros establecimos lo que es un panel final de entrevistas. O sea para los candidatos preseleccionados finalistas, tenemos un panel de entrevista con personas de distintas áreas que entrevistan con las mismas preguntas de manera que sea súper justo para los distintos candidatos este panel de selección y la decisión final la toma el panel para poder apoyar al dueño del área que tiene que llenar una vacante, darle una perspectiva más amplia de que si solamente esa persona tomara la decisión” (Renata Gómez, Banco 4).

En algunos de los bancos, en efecto, *estas políticas tendientes a la equidad formarían parte de la estrategia organizacional*:

“La diferencia está en que nosotros tenemos, por ejemplo, que llegar ojalá de aquí al año 2020 a que un 30% de nuestras mujeres en cargo de gerencia segunda línea sean... o sea que el 30% de los cargos en segunda línea estén ocupados por mujeres. Esa es una meta que tenemos para el 2020, pero no es una cuota los cargos que requieren algún nivel de habilidad para el liderazgo, sí ahí es donde estamos focalizándonos para promover el desarrollo de mujeres” (Renata Gómez, Banco 4).

“Hoy día estamos en disposición de, digamos, de acuerdo a lo que hemos definido en término de estrategia de privilegiar en igualdad de condiciones beneficiar a una mujer que un hombre para asumir cargos de responsabilidad” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

Respecto de estas políticas institucionales instauradas para propender a la contratación de mujeres, para todos los entrevistados y entrevistadas que las señalaron fue relevante agregar que no se trata de “cuotas” o de asegurar cierto número de puestos a mujeres, sino más bien de tener en cuenta o hacer más reflexivos los motivos de contratación para no sesgar. La selección, recalcan, debe hacerse y se realiza, en base a las “competencias y capacidades del trabajador”:

“En Banco 1 se propende a que sea sí, que las mujeres dentro del banco vayan asumiendo más roles de responsabilidad, pero tampoco, por lo fuerte que es la cultura también, hay una política que yo miraba así como muy estricta, escrita, así que diga tenemos que contratar un veinte por ciento de mujeres o cubrir las vacantes con equis tanto de mujeres, no es que esté hoy día una política en sí, sino que siempre se ha buscado, en los años que yo llevo acá, una paridad de género en distintos cargos, sean ejecutivos, administrativos, en las distintas categorías” (Paula González, Banco 1).

“Lo estamos midiendo y obviamente tenemos conversaciones y tenemos que explicar por qué cierta posición no la llenamos con mujeres y tuvimos hombres. [...] Entonces, en ese sentido está la meta, en tanto la medimos y la seguimos, pero no es una Ley de cuotas que diga ‘oye me da lo mismo que si el talento no es bueno, poner a la mujer’” (Renata Gómez, Banco 4).

En el caso del representante del Banco 3, estas medidas se entienden como políticas que se impusieron “alguna vez” por presiones externas tendientes a una mayor equidad de género:

“De alguna manera en algún minuto se pusieron estas políticas y van quedando, porque algún día a nosotros nos quisieron imponer diciendo que ‘oye tienen que tener más mujeres’, pero yo creo que estas cosas tiene que ser natural, o sea, tienen que ser por capacidades, no por imponer entonces si túquieres ser una ejecutiva tienes que tener las competencias para ser ejecutiva, ¿no sé si me explico?, entonces no por cuota, no porque si yo tengo que elegir entre un hombre y una mujer tiene que ser por sus capacidades, no porque tú eres mujer o tú eres hombre” (Jaime Pérez, Banco 3).

En general, el discurso institucional respecto a la desigual distribución de las mujeres en los puestos de trabajo de mayor jerarquía, tiende a neutralizarse en la medida en que éste se subsume a uno que considera a las capacidades y competencias de los trabajadores –sean estos hombres o mujeres– como preponderante en los procesos de remuneración, selección y promoción institucionales. Esto cobra vital importancia si se consideran las observaciones que ha hecho Quiñones (2005) respecto a la funcionalidad de la aplicación del enfoque de competencias para encubrir y legitimar sesgos de género al interior de las organizaciones:

“Si tú me dijeras qué factor, siempre lo uno a que es la persona más capacitada no más. [...] Nosotros de hecho como Banco 1 nos regimos por una estructura manual de competencias corporativas, entonces la persona que mejor se ajuste sea del género que sea lo va a ocupar” (Paula González, Banco 1).

En este sentido, es importante destacar que en la mayoría de los casos los y las entrevistadas señalaron que *las remuneraciones de los trabajadores se realizaban en base al cargo* que estos desempeñan, con independencia de su género. Aun así, otros procesos organizacionales, como la selección y promoción, se realizan en base a sus competencias y capacidades específicas:

“O sea en términos de renta ganamos exactamente lo mismo entre hombres y mujeres, o sea es más que nada por la escala salarial, por una definición objetiva y no por... nunca se ha hecho un sesgo entre hombres y mujeres” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Respecto de la brecha salarial, tenemos políticas de equidad salarial donde la renta de entrada a un cargo es equitativa para hombres y mujeres, nos da exactamente lo mismo el género, no hacemos distingo alguno, para promociones y ascenso tampoco y lo que tenemos medido hoy día es que tienen promedios de renta para condiciones similares cargos similares, es similar en general. O sea hombres y mujeres están ganando lo mismo. Aquí en este banco no tenemos la brecha 30% que se habla tanto en el mercado en términos de que mujeres ganan 30% menos que los hombres. No, no es así” (Renata Gómez, Banco 4).

“Nosotros tenemos un sistema de renta que se llama renta al cargo, las personas en Banco 5 [externo a la muestra] tenemos una renta que está asociado al cargo que ejercemos, dentro del cargo la variabilidad es de no sé, como, no más de un 30%, personas que están ejerciendo el mismo cargo deberían, su franja creo que es del 30% o menos, no estoy seguro, y no tiene que ver con que sean varones o mujeres, tiene que ver con su experiencia, sus resultados, la antigüedad, factores que una vez al año nos hacen evaluar, si la persona merece o no merece moverse en la franja” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

En este escenario y según la lectura de los propios actores, *las discriminaciones negativas podrían existir, pero responderían a la existencia de “mandos medios”*: jefaturas o áreas específicas en las que se podría restringir el acceso de las mujeres a ciertos cargos:

“Hay incluso áreas que podría ser como una discriminación positiva, en donde el hecho de que sea por ejemplo mujeres y con hijos, como que las hace aún más aperradas para venir a trabajar, entonces, de ahí nos piden incluso ‘ojalá que sea mujer’. Pero ahí, también es así como estoy segura también que en otras unidades vamos a encontrar discriminación negativa si un jefe es muy machista” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso del Banco 2, los beneficios muchas veces también pasan por este poder discrecional que ostenta una jefatura intermedia:

“Yo en mi equipo –y eso también lo administra cada jefe- tengo una niña que está con post natal en este momento y lo que definimos es que ella se queda hasta media jornada y se lleva el computador para la casa y que pueda estar disponible ante cualquier cosa. [...] Y así pueda estar más tranquila y además así también pueda seguir la importancia de la lactancia, que no se le corte la leche. [...] Pero eso va a depender mucho de la administración de cada jefe. Los jefes tienen las atribuciones como para hacer algo así, porque si estamos hablando de niveles profesionales, por ejemplo, que no marcan, un jefe podría hacerlo. Pero niveles en donde sí marcan hoy día no hay una política clara” (Carolina Guzmán, Banco 2).

2. Género.

En general, los datos manejados por las personas de las áreas de Recursos Humanos o Capacitación concuerdan con los entregados en la literatura disponible: en el sector bancario la presencia de las mujeres es mayoritaria en términos de dotación (un poco más del 50% de los trabajadores son mujeres), pero desigual en términos de su distribución vertical. Existe clara conciencia a nivel institucional respecto de que *las mujeres se concentran mayoritariamente en los cargos administrativos y técnicos; tienen una concentración un poco menor que los hombres en cargos profesionales y una diferencia muy marcada en los cargos gerenciales y directorios*:

“La participación de las mujeres, por lo menos en este banco no se dio a nivel de ejecutivos, sino más bien eran trabajadores, de hecho hoy día, tenemos un porcentaje mayor de mujeres que varones en lo global, pero en la distribución, es muy distinta según nivel jerárquico, en los niveles hay bastante menos participación de la mujer” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

“Nosotros tenemos 55% de mujeres, 45% hombres en los cargos medios, agentes, te diría que tenemos 60% de cargos de jefaturas de mujeres. En los directivos empieza a quedar la pirámide. [...] En términos gerenciales, no alcanzamos el 25 o 30% de mujeres, pero abajo, como te decía, tengo 55, 45, y en el cargo de jefatura dependiendo en la sucursales, yo llego a tener 60% de jefatura” (Jaime Pérez, Banco 3).

“Hoy día hay más mujeres que hombres, pero en la escala jerárquica, siempre la balanza de la cantidad de mujeres es más potente en los niveles jerárquicos más bajos y hacia la alta administración se tiende a tener menos mujeres” (Renata Gómez, Banco 4).

““En los cargos masivos somos más mujeres y a medida que avanza. [...] Tenemos este año mujeres 52% [...] y hombres 48%. [...] Eso en términos de dotación y en términos de escalas como de cargo tenemos que en administrativo las mujeres son más, son 2.108 versus los hombres que son 1.954. Después en el nivel técnico también las mujeres son más, son 1.900 y los hombres son 1.200. En profesional, ya empieza a cambiar la cosa, hay 1.300 hombres y 1.170 mujeres. En jefes, también empieza a bajar: 900 hombres, 900 y algo, y mujeres 600 y algo. Ya en gerentes ahí el número es mucho menor, que son 118 gerentes y 22 mujeres, o sea gerentes hombres y 22 gerentes mujeres” (Carolina Guzmán, Banco 2).

Junto con esto es importante señalar, que además de los datos de concentración y distribución de las trabajadoras al interior de la banca, algunos representantes de Recursos Humanos y/o Capacitación del sector, destacan la *mayor permanencia de las mujeres en el trabajo*, lo que se valora como una contribución a los resultados de largo plazo de la compañía ya que minimiza las curvas de aprendizaje de las nuevas incorporaciones:

““Las mujeres [...] tienden a permanecer más tiempo en la organización que los hombres independientemente de la edad biológica que tengan. Entonces tenemos menor rotación en las mujeres que en los hombres y eso ayuda obviamente a los resultados de largo plazo de la compañía porque de alguna forma minimizamos las curvas de aprendizaje de las personas que ingresan por primera vez a un cargo a una organización en general” (Renata Gómez, Banco 4).

En el caso específico del Banco 2, la entrevistada disponía de datos que daban cuenta de una *movilidad ascendente levemente superior de hombres respecto de mujeres y de una movilidad horizontal, esto es entre cargos equiparables a nivel jerárquico, pero diferentes en sus funciones; que era mucho mayor entre mujeres que en hombres*: “Un 67% horizontal y un 47% hacia arriba” (Carolina Guzmán, Banco 2), por parte de las mujeres. Esto era explicado como una orientación propia de las mujeres –“la mujer es más busquilla”- lo que la hace proclive a buscar nuevas oportunidades de trabajo que le permitan seguir desarrollándose o aprendiendo, sin embargo, esto no necesariamente tiene un correlato en sus posibilidades concretas para ascender:

““Entonces va a querer como probablemente va a buscar otras instancias que no sean para arriba, si no que para el lado y moverse de un lado para el otro, independiente que mantenga la renta, pero aprender más cosas horizontalmente hablando” (Carolina Guzmán, Banco 2).

2.1. Caracterización – Valoración (positiva / negativa) del trabajo de la mujer.

Al consultar por la valoración del trabajo de las mujeres al interior del Banco, resulta interesante constatar que éstas se afirman en *estereotipos o imágenes de género* que ya han sido recabados en investigaciones anteriores (Mauro, 2005), (Quiñones, 2005). *Las características de la mujer trabajadora que se refuerzan y se consideran valiosas para la industria se refieren sobre todo a competencias que se vinculan a la ejecución de tareas: enfoque práctico, perseverancia, eficiencia, atención a los detalles, rigurosidad, capacidad de hacer más de una cosa simultáneamente y de llevar los proyectos “de un*

lado a otro”, son algunas de las señaladas. Esto, en contraste con la mayor profundidad y las consideraciones más estratégicas (mayor ambición, implicación con la organización y disposición horaria) que se infieren del trabajo de los hombres⁷. Tal como señala Amalia Mauro:

“Esta caracterización de las capacidades y limitaciones de las mujeres en el ámbito laboral y el tipo de trabajos para los cuales estas capacidades las habilitan se sostiene fundamentalmente en argumentos que no apelan a competencias técnicas y profesionales sino a un ámbito cultural y subjetivo que se relaciona con las representaciones sociales, es decir, las imágenes, creencias y valores atribuidos a los femenino y lo masculino, a partir de los cuales se definen los rasgos principales de hombres y mujeres, los espacios de integración para unos y otras, y los comportamientos esperados de cada uno de ellos” (Mauro, 2005: 3).

Las personas entrevistadas indican lo siguiente:

“Una cuota mayor responsabilidad, con ciertas características además por el tipo de trabajo que apuntan a cierta preocupación por el detalle, a rigurosidad y capacidad de hacer más de una cosa simultáneamente” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

“En los bancos nos preocupamos del lenguaje y la presencia, ciertas habilidades, claramente en una caja de banco tienes muchas más transacciones que en una caja de supermercado” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

“El perfil trabajador de la mujer es un muy buen perfil, o sea muy profesionales, bien centradas en la tarea. [...] El hecho de que las mujeres sean como *multitasking* y el hombre es como unidireccional, [...] la mujer puede abarcar más temas de manera más paralela pero quizás con menos profundidad, [...] son más eficientes quizás, como que llevan los procesos de un lado al otro lado y no lo sueltan, como que son más perseverantes con los proyectos que llevan” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Yo creo que se relaciona más con un trabajo colaborativo más que uno individual y eso fomenta mucho... conversa mucho con la cultura organizacional que tenemos que es menos jerárquica, más de trabajo en equipo, de co-creación y en ese sentido la mujer es un aporte para que hayan equipos como más cohesionados” (Renata Gómez, Banco 4).

Al consultar respecto de los *aspectos menos positivos* que se asocian a la presencia de mujeres en el trabajo, las respuestas aluden a una mayor preocupación por cuestiones de clima laboral (mayores roces) o de sensibilidad en el trato:

“Cuando hay áreas que están con muchas mujeres, por ejemplo áreas como, no sé, sucursales, call center, fuerza de ventas, pudiera ser –pero yo lo veo cada vez menos- hay un tema que a lo mejor están más concentrados en un tema

⁷ Al respecto es importante señalar que el instrumento metodológico utilizado para recabar la información, contenía una pregunta que expresamente refería a las características del trabajo de la mujer en la banca y carecía de una pregunta que hiciera referencia a las características del trabajo de los hombres. La caracterización del trabajo de estos últimos se construyó a partir de comparaciones que, en algunos casos, los y las entrevistadas realizaban proactivamente; por lo que se sustentan en un menor número de declaraciones.

más social que en el logro de resultados... pudiera ser. O de repente hay más roces, pudiera haber algunos temas más de clima organizacional si hay un ambiente como muy cargado hacia mujeres en ciertas áreas, porque depende, y depende mucho de los liderazgos, si es que fomenta ese tipo de situaciones" (Renata Gómez, Banco 4).

“Como todas las mujeres, tienen de repente, son más sentidas, no se le olvidan mucho las cosas, entonces son como que se les cruzan y, claro, le duelen más las críticas” (Jaime Pérez, Banco 3).

La *caracterización del trabajo* de la mujer parece descansar sobre algunas *creencias basales* más abarcantes respecto a la *condición de la mujer*, específicamente, respecto a su *naturaleza* y a su *rol social*. Así, se tienden a dar argumentos que naturalizan las características de las mujeres y las explican como propias de su sexo o género. De esta manera, *la valoración positiva o negativa del trabajo de las mujeres se apoya en una especie de ontología de su condición*, lo que deriva en un traslape de las virtudes y limitaciones que se perciben como “naturales” o propias de su “rol social” al ámbito laboral:

“De cara a los clientes, que es un tema que importa harto en esta industria, hay una mayor capacidad empática, [...] una mayor capacidad de ponerse en el lugar del otro en general, hay un estilo de pensar, hay una forma de actuar que se dice, se cree digamos, al interior del banco, que las mujeres de verdad son capaces de caminar mascar chicle y los hombres no, o sea hay una capacidad de las mujeres de ver el panorama completo y también ver los detalles, que eso en general los hombres no tenemos esa habilidad” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

“La mujer, si uno lo piensa así como en la prehistoria, está la mujer como en comunidad, como criando, etc., etc. Y el hombre cazando, ese es como parte del proceso evolutivo de la mujer y quizás en este juego de calzar en una estructura más masculina hay, creo, varias mujeres que dejan de lado su propia femineidad con el objetivo de pertenecer” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Las mujeres son mucho más responsables que los hombres, tienen mucho más fuerza interior que de repente los hombres, tienen capacidades de manejar equipos, [...] son más mamás. [...] Yo creo que hay características que son del ámbito femenino que ayuda muchísimo al desarrollo de la mujer, la mujer tiene opinión, tiene bastante capacidades” (Jaime Pérez, Banco 3).

La contraparte de estas habilidades, derivadas del proceso de socialización de las mujeres, es que éstas se relacionan con un rol social, que se entiende como de su exclusiva responsabilidad:

“Hoy día las mujeres tiene ciertas preocupaciones familiares que se manifiestan permanentemente, entonces, desde darse un tiempo para darle instrucciones respecto a qué debe ocurrir en su casa, yo mismo no recuerdo, nunca recuerdo haber llamado para decirle...”(Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

La esfera social reproductiva, lo doméstico, aparece aún en los discursos como una responsabilidad de las mujeres, que, si bien les permite desarrollar ciertas habilidades que les resultan útiles en el trabajo (“poder resolver varias cosas a la vez”, “gestionar

personas”, “reducir conflictos”), las limitan en su desarrollo profesional y sobre todo en su acceso a los cargos de mayor responsabilidad:

“Yo creo que, y aquí entra una opinión personal, [...] yo creo que la mujer como tiene un rol principal, [...] es que la propia mujer es la que se pone límites, [...] los hombres son como más líderes para viajar. [...] Una mujer no hace eso porque tiene desarrollado, en Chile, mucho más que en otros países, todo su lado de mamá, femenino, etc. [...] Se pone una propia limitación, no es que la empresa la limite” (Jaime Pérez, Banco 3).

En este sentido, al menos para dos de los entrevistados la incorporación de la mujer al ámbito productivo debiese considerar y respetar su naturaleza y las características que son inherentes a ella:

“Es que yo creo que no tiene ver con la mujer, o sea, un jefe hombre hacia las mujeres, o sea, un hombre, un líder tiene que conocer a las personas en todo su ámbito, entonces si tú tienes una mujer tienes que tratarla como mujer, [...] con todas sus fortalezas y todas sus debilidades, ¿no es cierto? como lo mismo hago con un hombre, el hombre tiene, hay algunos que son más sentidos, otros tiene más características de mujer, en el sentido que tienen más desarrollado el lado femenino, pero uno tiene que conocerlos, como líder, entonces no es que yo me adapte, me tengo que adaptar a las personas, con su género, con su forma, y eso” (Jaime Pérez, Banco 3).

2.2. Explicación de la segregación vertical.

La explicación otorgada a esta distribución de la mujer en los cargos y niveles jerárquicos de la organización, en tanto, explica con mayor claridad las limitaciones y aspectos negativos que se asocian al trabajo de las mujeres. Al respecto, se evidencia que en general *existe un discurso que reconoce en las mujeres las capacidades y potencialidad para ejercer posiciones de liderazgo al interior de la organización*; ya sea caracterizándolo como un liderazgo de tipo femenino o describiendo a las mujeres en posiciones jerárquicas más altas como “mujeres que han aprendido las lógicas del poder de un ambiente preponderantemente masculino y lo han ejercido de manera virtuosa” cuestión que, sin embargo, iría en desmedro de su naturaleza femenina y de la aportación específica que, a partir de allí, podrían entregar a la industria bancaria.

2.3. Mujeres y Liderazgo.

En el caso del gerente del Banco 3, hay un reconocimiento de la capacidad de la mujer para tomar decisiones que se ve reflejado en el ámbito doméstico. En el ámbito laboral, son sus propias características personales las que inciden en que se “haga a un lado” de estas instancias:

“Te lo digo sinceramente, yo creo que la mujer tiene capacidad de decisión muchas veces mejores que los hombres, [...] o sea, sin duda que hoy día la mujer es capaz de tomar decisiones, corta el queque, y yo creo que eso se ve reflejado en la casa. [...] Yo creo que la mujer tiene las mismas capacidades que los hombres, yo creo que tiene que ver más con sus características personales de que ella no asuma ciertos roles, [...] ella misma se hace a un lado” (Jaime Pérez, Banco 3).

Para el representante del gremio, subgerente del banco 5, externo a la muestra; *la menor representación de la mujer en la alta administración de las empresas estaría más bien condicionado por la menor cantidad de oportunidades que éstas tienen para alcanzar dichas posiciones*. Cuando las alcanzan, de hecho, y debido al mayor proceso de selección, ejercen el liderazgo de forma destacada:

“Lo que pasa es que no han tenido muchas oportunidades, nosotros hoy día tenemos una gerente general que es mujer, una gerente general ejecutiva, la que dirige este banco es mujer y tenemos varias gerentes generales. [...] Ahora, no son la mayoría, la jefa de mi jefe tiene un liderazgo y una capacidad que la hace, notable como administra y como gestiona. Como además son menos, son menos las mujeres que están en puestos de liderazgo en general, las que han llegado son espectaculares, porque hay un proceso mayor de selección, hay mayores dificultades, han tenido que superar más barreras, más prejuicios en general, entonces son tremendos motores, con grandes habilidades sociales, intelectuales, en general operan, motivan bien, generan adhesión, en general diría” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

En la opinión de la gerente del Banco 4, el liderazgo femenino es caracterizado con rasgos que lo diferencian del ejercido por hombres, en función de que éste propiciaría un trabajo más colaborativo y a largo plazo que el impulsado por ellos:

“El liderazgo femenino y el liderazgo masculino tienen sus diferencias y son absolutamente complementarios y la organización los quiere a ambos. El liderazgo masculino es más orientado a la ejecución y, de alguna manera, al enfoque de resultado más concretos, y las mujeres propician un trabajo más colaborativo logrando resultados [...] probablemente más en el largo plazo porque las mujeres trabajan desde los equipos para el logro de los resultados. Probablemente el hombre trabaja más desde el individuo para el logro de los resultados, uno es más colaborativo que el otro en términos de liderazgo” (Renata Gómez, Banco 4).

Ahora bien, pese a que en primera instancia la representante del Banco 4 caracteriza el liderazgo masculino como orientado a resultados más concretos, luego matiza esta declaración especificando que en la red de sucursales de su institución, sector en que la presencia de mujeres a cargo de las mismas es levemente superior; se ha crecido por sobre el período del mercado durante los últimos cinco años, logrando excelentes resultados en esta gestión:

“En materia del área Comercial, [...] en la red de sucursales hay una tendencia leve, hay más mujeres a cargo de sucursales. [...] Como en las sucursales es mucho trabajo en equipo y se requiere que el equipo completo se mueva en pos de los resultados, [...] yo lo relaciono con que independientemente que son mujeres y pudiéramos decir ‘oh, son más orientadas al trabajo colaborativo, menos individual y por lo tanto pudiera pensarse que a lo mejor los resultados del negocio no son los deseados’. Sin embargo, los resultados que tenemos en sucursales son excelentes, nosotros hemos crecido por sobre el promedio del mercado los últimos cinco años en banca personas. Entonces me parece que son más cercanas con los clientes, tienden a fidelizar más, además que le hacen bien a los equipos” (Renata Gómez, Banco 4).

Lo que se percibe aquí es que, tal como señala Amalia Mauro (2005), puede existir un desajuste entre algunas características culturalmente atribuidas a las mujeres y sus competencias profesionales. Esto quiere decir que *el discurso social tiene un peso que cuesta romper inclusive si hay evidencias* –hechos, datos estadísticos- que dan cuenta que el discurso imperante no es necesariamente cierto. En este caso específico, *la idea de que la mujer en posición de liderazgo es menos orientada a resultados prima sobre la constatación empírica de que un área que tiene mayoría de mujeres en posiciones de jefatura ha tenido un incremento notable en los resultados del negocio.*

De manera concordante, el subgerente del banco 5, diferencia los estilos de liderazgos masculinos y femeninos y, de manera adicional, afirma que *la adopción de un estilo más masculino por parte de las mujeres en posiciones de liderazgo no es tan favorable para la organización*, ya que ésta se enriquecería más si ellas incorporaran estilos femeninos en el uso del poder y en la toma de decisiones:

“Cuando una mujer que está en posición de liderazgo asume un estilo características más masculinas, que no tienen que ver con su capacidad de hacer múltiples tareas, [sino que] tiene[n] que ver con los juegos de poder, [...] con la forma como toma decisiones, la forma como cuestiona la racionalización; [...] no es favorable, porque lo que es bueno para una organización es que una mujer asuma el rol directivo, pero incorporando estilos femeninos, [...] en el uso del poder y en la toma de decisiones” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

El *estilo femenino de ejercer el liderazgo* también es caracterizado como más *empático*, proclive a incorporar las *emociones* en la toma de decisiones y favorable para el *trabajo en equipo*:

“Empatía, capacidad de ver lo general y también lo particular, incorporar conscientemente su emocionalidad en la toma de decisiones, no tratar de decir yo soy absolutamente racional, porque eso es algo que no ocurre. Capacidad de movilizar a un equipo teniendo en cuenta que a quien tienes al frente son personas, sus preocupaciones que tienen, que tienen buenas y malas intenciones. Capacidad de entender que una persona pueda tener un problema un día” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

En línea con esta valoración negativa de la “masculinización” del liderazgo femenino, la representante del Banco 2 señala que la asunción de puestos de mayor jerarquía por parte de mujeres, a veces conlleva el que ellas adoptasen rasgos y características masculinas que no les son naturales y que constituyen una forma “poco equilibrada” o “errada” de crecer profesionalmente:

“Yo creo que las mujeres, como que entre más crecen profesionalmente, más masculinas se van poniendo, como que van a adoptando ciertas formas de ser masculina, cosa de poder encajar mejor en un mundo de hombres y eso pasa mucho a nivel de jefaturas de gerencias donde vemos a mujeres como mucho más... quizás como desproporcionalmente o poco equilibradas [...] en quizás ciertos tratos, como que hay un desajuste, quizás provocado de una manera natural justamente por querer encajar y por ser igual de competitiva y obtener las mismas posibilidades [...] o sea creo que es como un... una forma errada de como crecer profesionalmente” (Carolina Guzmán, Banco 2).

Esta forma masculina de ejercer el liderazgo, es caracterizada como “más competitiva, fría y menos centrada en las emociones”, rasgos que no serían propios de la naturaleza de la mujer:

“Más competitiva, probablemente más fría, menos centrada en las emociones. Más preocupada del logro de la tarea que la relación, cosa que, al parecer, como que estoy pensando ontológicamente hablando, no es natural en la mujer” (Carolina Guzmán, Banco 2).

Además de estas consideraciones ontológicas, el acceso de las mujeres a posiciones más altas en la jerarquía del Banco, podría conllevar el que ellas participaran de actividades que pueden no ser afines con su naturaleza:

“Entonces mujeres que toman más, en que si hay que salir a ‘piscolear’ con los jefes, van a salir a ‘piscolear’ con los jefes, [...] aunque ni siquiera esté como dentro de su naturaleza, lo van a hacer igual. [...] Ahora, también, obviamente eso también es predeterminado por un estilo de mujeres que probablemente se dio o fue capaz de ir pasando por todas estas etapas e ir subiendo y subiendo y subiendo, por lo tanto corresponde a [sus] cualidades personales” (Carolina Guzmán, Banco 2).

2.4. Limitantes para el acceso de la mujer a puestos de mayor jerarquía.

Como vimos anteriormente, las explicaciones de la segregación vertical dan cuenta de argumentos de tipo ontológico que refieren tanto a las características de mujeres como a su rol en la sociedad. Específicamente, se argumenta que *las mujeres tendrían menor disposición para extender su jornada de trabajo o participar en actividades fuera del horario laboral*, producto de limitaciones del rol que les es socialmente impuesto, a saber: el de ser responsables del ámbito doméstico y, en el caso de que hayan decidido ser madres, la ausencia producto del pre y post natal, además de las responsabilidades derivadas de la crianza de los hijos.

Para Matías Jiménez, representante del gremio y subgerente del Banco 5, externo a la muestra, *el menor acceso de las mujeres a cargos gerenciales y directivos tiene que ver, en efecto, con los prejuicios y roles que la sociedad atribuye*, específicamente aquellos relacionados con el cuidado de la familia y de los hijos:

“No sólo ha pasado aquí sino que ha pasado en todo el mundo, yo creo que tiene que ver con prejuicios, fundamentalmente, prejuicios que tienen que ver con los roles que la sociedad atribuye a las mujeres, o sea, los roles que tienen que ver con la familia fundamentalmente, con el cuidado de los hijos. [...] Yo creo que los prejuicios siguen estando, hoy día estamos actuando directamente a impedir que esos prejuicios se manifiesten en actos concretos como nombramientos, ocupaciones, renta, pero si tú escarbás un poquito hay prejuicio” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

Para Carolina Guzmán, jefa del Banco 2, el desigual acceso de la mujer a cargos de responsabilidad dependería principalmente de dos factores, a saber:

“Cuánto la mujer está dispuesta a dejar de su hogar y cuántos espacios de confianza va a generar con sus respectivos jefes para poder ser nombrada como, por ejemplo, gerente” (Carolina Guzmán, Banco 2).

La maternidad, en este contexto, sería leída como un *obstáculo para el acceso de las mujeres a cargos de mayor jerarquía*. Esto porque los nombramientos a dichos cargos suelen basarse en relaciones de confianza y la maternidad supone extensos períodos de ausencia de la mujer en el trabajo que le podrían jugar en contra:

“Yo creo que hay dos puntos súper relevantes: uno [...] que tiene que ver con cuánto la mujer está dispuesta a entregar de su vida personal para seguir ascendiendo porque [...] hay hartas cosas que dejar de lado si uno quiere como escalar profesionalmente [...] y creo que la maternidad se transforma en un dato relevante a la hora de elegir qué decisión tomar. [...] [Y dos] que cuando uno es profesional, es jefe y de jefe a gerente, las confianzas que se generan son las bases de los equipos. [...] Entonces ahí como que se empieza a generar un círculo un poco vicioso que es absolutamente natural, o sea [...] si yo te conozco más puedo confiar en que tú vas a trabajar bien porque te conozco y sé cómo funcionas y te entiendo y todo. [...] Y si a eso se suma a que una mujer lo más probable es que dentro de su vida desaparezca al menos un año, pensando en dos hijos, al menos, igual creo que es una decisión lo suficientemente potente como para que un hombre gerente, o incluso una gerente mujer, tome la decisión con respecto a la persona con la que va a trabajar. Creo que no es menor” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En esta misma línea, aunque incorporando la variable cultural al argumento, Renata Gómez, del Banco 4, declara que:

“Tiene que ver con un tema cultural del país, [...] y también a que las mujeres tenemos ciertas barreras autoimpuestas y también biológicas para enlentecer un poquito la carrera profesional. Cuando la mujer decide ser mamá, obviamente eso pasa a ser prioritario y muchas mujeres dejan de trabajar o, de alguna manera, congelan su carrera profesional por un periodo mientras está la crianza de los niños. Si no tienes una buena red de apoyo, si no tienes un núcleo familiar que te apoye en la crianza, probablemente tienes que dejar de lado un poquito el desarrollo profesional. Y yo te diría que eso enlentece la carrera profesional, y por lo tanto la cantidad de mujeres en alta dirección es menor por esa situación” (Renata Gómez, Banco 4).

En el ámbito organizacional, esta atribución de las responsabilidades derivadas del rol maternal, de crianza y en general del ámbito doméstico, a las mujeres; se traduciría en una mayor dificultad de los hombres para hacerse cargo de estos temas:

“Todavía hay generaciones de jefes para los que es mal visto ver a un hombre llevando a su hijo al médico y le dicen: ‘no po’, para eso es la mamá’. Y los jefes lo cometen, para los hombres es como más difícil decir ‘oye sabes que voy a llegar más tarde, tengo que llevar a mi hijo al pediatra’... no tengo idea... ‘oye pero y la mamá dónde está’. Entonces ese tipo de conversaciones culturales ayudan re poco a que las mujeres nos desarrollemos más. Cada vez eso ha ido disminuyendo, pero existe” (Renata Gómez, Banco 4).

De forma concomitante, desde la perspectiva de Matías Jiménez, esta responsabilidad respecto a lo doméstico que socialmente se impone a las mujeres, interfiere en su desarrollo profesional:

““Se atribuye que en algún minuto la preocupación por la familia va a interferir en la preocupación por la tarea, por el negocio” (Matías Jiménez, Banco 5-Externo a la muestra).

En este sentido, se entiende que la *problemática trasciende el ámbito organizacional e implica también cambios a nivel cultural*, específicamente, en relación a compartir las responsabilidades derivadas de lo doméstico:

““Lo otro, es que yo creo que las futuras generaciones, las generaciones que son bajo los 30 años hoy día, van a ir aprendiendo a ser un poco más colaborativos en el hogar y, de alguna manera, a compartir los roles y no solamente dejar que algunas cosas estar en el ámbito de la mujer. Entonces tiene que ver con un tema más familiar y cultural que un tema más de política empresarial” (Renata Gómez, Gerente, Banco 4).

Ahora, si bien la reproducción de las representaciones sociales sobre género en el trabajo se entienden como derivados de un contexto social y cultural que supera al laboral; *la responsabilidad de que esto ocurra se tiende a transferir de forma exclusiva a las mujeres, haciendo aparecer la preocupación por el ámbito doméstico como una elección personal, antes que como una cristalización de estas imágenes de género en la cultura y política organizacionales*. Lo anterior tiene tres consecuencias principales para nuestro análisis: primero, la individualización de la culpa en relación a los obstáculos que las mujeres enfrentan para ascender a puestos de mayor jerarquía, culpa que finalmente recae en ellas mismas; segundo, en la invisibilidad, naturalización y neutralización discursiva de los mecanismos mediante los cuales se reproduce al segregación y discriminación de género al interior de la banca, aduciendo a que estos son comportamientos “naturales” o “comprendibles”, esto es, carentes de una intencionalidad declarada de separar a la mujer por parte de quienes los ejercen y, tercero, la escasa capacidad de acción que, como consecuencia de lo anterior, tendría la organización para reducir estas desigualdades:

““Lo que pasa en las organizaciones es que como en los cargos que toman las decisiones mayoritariamente habían hombres, por lo tanto es natural (y no es un pecado, porque es así la naturaleza humana) que el hombre tiende a elegir a quien siente más empático trabajando, con el que tiene más temas en común y que probablemente sean más hombres” (Renata Gómez, Banco 4).

Así, desde la perspectiva más radicalizada de los discursos comprendidos en nuestra muestra de estudio, *la distribución actual de roles en la organización bancaria se asume como un hecho o una condición natural antes que cultural* y se plantea que, dado que la mujer no va a postular a cargos que le signifiquen renunciar a sus responsabilidades en el ámbito doméstico, es la organización la que debe buscar puestos que se adapten a su forma de ser y le permitan desarrollarse:

““Es que hay que buscar puestos, yo diría, que permitan a la mujer desarrollarse, o sea, si tengo un puesto del área, [...] donde tienes que viajar mucho, recorrer el país y la cuestión, posiblemente tengas menos mujeres postulando a ese cargo que hombres, pero no porque la empresa diga ‘¿sabes qué?, yo creo que este es un puesto para un hombre y no para una mujer’, eso no pasa, lo que pasa es que *la mujer no va a ir a postular a ese puesto, entonces tienes que ir donde tu tengas las cualidades que se adaptan a tú forma de ser*” (Jaime Pérez, Banco 3).

Tal como señalaba Amalia Mauro (2005) en un estudio realizado hace más de diez años en la industria financiera: “La importante segregación ocupacional que se advierte en el sector financiero se asienta en la creencia más o menos generalizada respecto a la existencia de trabajos adecuados para las mujeres, basada en una definición previa de los rasgos (habilidades, capacidad, limitaciones) que particularizan a mujeres y hombres. [...] Conforme a estos rasgos, los puestos más apropiados para las mujeres se relacionan en general con la atención de público, como por ejemplo, ejecutivas de venta, secretarias y, gerencias y subgerencias en recursos humanos. En la mayoría de los casos se trata de áreas y gerencias consideradas menos centrales y estratégicas, de menos estatus, con menores posibilidades de promoción y con menores remuneraciones” (Mauro, 2005: 2).

Así lo expresa el Gerente del Banco 3:

“O sea, no hay ningún problema que sea una directiva de Recursos Humanos, porque a lo mejor no recorre el país, [...] tienes que aprender a que ciertas cosas lo hagan otras personas por ti, y *eso lo tiene que aprender la mujer no la empresa*, ¿no sé si me explico? porque la empresa no va a dejar de hacer una actividad con un cliente a las 11, o sea, a las 7 de la tarde porque tiene una mujer en ese puesto” (Jaime Pérez, Banco 3).

De manera preponderante para nuestro análisis, se constata que *el discurso de jefaturas y gerentes respecto a la desigual distribución de hombres y mujeres en cargos de responsabilidad es explicado desde una perspectiva individualizante*: son las mujeres quienes no están dispuestas a hacer renuncias o concesiones que faciliten su desarrollo laboral o, inversamente, son los hombres en posiciones de poder los que tienden a crear relaciones de mayor confianza con otros hombres:

“Sino que ellas mismas dicen ‘yo no sé si estoy dispuesta a viajar, a salir, a hacer, a estar, ir a comidas, tener este asunto todos los fines de semana, porque tengo que hacer’ entonces si tú ves las actividades de los que tienen directivos, muchas veces son tremadamente absorbentes de tiempos, que son fuera del horario del trabajo, y la mujer, yo creo y por eso digo que es un juicio, que sea súper claro, se limita ella misma, [...] no es porque nosotros las limitemos” (Jaime Pérez, Banco 3).

Desde una perspectiva bastante más moderada que la anterior, Renata Gómez, gerente del Banco 4, el *menor acceso de las mujeres* se explica también por cuestiones que ponen el acento en las *características* de la mujer y a las *elecciones* que ellas toman producto de su naturaleza o forma de ser:

“Yo te diría que las mujeres somos malas para eso [para solicitar ascensos], en general como estamos con la mirada más del equipo, la mirada individual, el yo se pierde un poquito, entonces nos es fácil [...] pedir o solicitar un incremento de remuneración o una posibilidad de desarrollo para alguno de nuestros colaboradores que para nosotras mismas, las mujeres. Por esto de que miramos más al equipo que a la individualidad” (Renata Gómez, Banco 4).

“También las mujeres como que nos autoimponemos exigencias que no necesariamente son. Pero tiene que ver con el apego con los hijos, con la familia, con que definitivamente todavía los hijos de alguna manera se desarrollan mejor si hay una mamá presente, que si hay un papá presente solamente” (Renata Gómez, Banco 4).

De forma inversa, los hombres tendrían una naturaleza más individualista y competitiva, lo que los haría más proactivos para solicitar ascensos o beneficios para ellos mismos:

“En ese sentido el hombre es un poquito más individualista, no es que sea bueno ni malo si no que es así la condición y por lo tanto, tener conversaciones de desarrollo personal para el hombre le es más natural y fácil que para la mujer. Por lo tanto, qué es lo que podría significar eso. Que el desarrollo de la carrera profesional de una mujer es un poquito más lento que la trayectoria laboral de un hombre para lograr cargos de mayor responsabilidad. Pudiera ser que si el hombre toma la iniciativa y se anticipa y habla, podría eso contribuir a facilitar su desarrollo profesional” (Renata Gómez, Banco 4).

La actitud de las mujeres a la hora de solicitar ascensos o reconocimientos sería, en comparación con los hombres más pasiva y/o receptiva:

“Las mujeres probablemente están esperando más el reconocimiento y que esos cargos y esas posibilidades le lleguen por un trabajo bien realizado al interior de su equipo y demostrar habilidades de liderazgo que solicitar *ex antes* posibilidades de ser considerada para una posición mejor” (Renata Gómez, Banco 4).

“No lo pienso lo veo: el hombre es mucho más proactivo en pedir cosas para él que la mujer. La mujer ve más en lo colectivo” (Renata Gómez, Banco 4).

De manera paradojal a una lectura que pone énfasis en la mujer en tanto actor corporativo, existe en el discurso un reconocimiento a la incidencia que una política organizacional puede tener en la trayectoria laboral de una mujer en la banca, específicamente, propiciando que esta última fuese más reflexiva y pudiese orientar su carrera profesional:

“Bueno, en mi propia experiencia personal. Yo nunca pedí ascensos. Entonces... a mí me llegaban las promociones o los desafíos nuevos por demostrar mi orientación a resultados o mi foco en el liderazgo, en el trabajo en equipo, etc. Y porque, sí, en algún minuto cuando ya en la organización se comenzó a hablar de planes de desarrollo de carrera, yo hice consciente mi propio desarrollo y allí sí pude tener un campo de acción o un espacio de conversación para hablar de mi desarrollo. De otra manera, si no existiera la herramienta o la instancia, probablemente esas conversaciones hubieran llegado tardías o no hubieran llegado nunca si no existiera la posibilidad”.

2.5. Políticas de promoción de la equidad de género en los Bancos.

Al consultar por políticas de equidad de género a los representantes de las jefaturas de Capacitación o gerencias de Recursos Humanos o Relaciones Laborales de los bancos incluidos en la muestra, los mismos, en general tienden a enumerar los *beneficios que son exigidos legalmente a las empresas de nuestro país*. Sólo en casos puntuales mencionan extensiones de estos beneficios o la existencia de políticas organizacionales que busquen promover una mayor equidad de género al interior de sus instituciones. El detalle de la información recabada es detallada a continuación.

En el caso del Banco 1 no se hace mención a una política expresa de equidad de género, sino que indican la existencia de una gama de beneficios que se gestiona como un sistema de puntos que los empleados pueden administrar de acuerdo a sus intereses y estilo de vida:

“Es básicamente una gama de beneficios que lo plasman en distintos programas de puntos, es que por segmento yo creo que el banco ha ido tratando de, diseñando, desde el área de oferta de valor que le llaman, no beneficios o bienestar, es oferta de valor, como nosotros, como gestión de personas nos ponemos al servicio de entregarle las mejores ofertas de valor de su vida” (Paula González, Banco 1).

De igual manera, se menciona que *los beneficios específicos de maternidad son favorables para la trayectoria laboral y bienestar de las mujeres*:

“Y te hace pensar, por ejemplo si yo tuviera que volver a postular al banco, quizá claro un factor puede ser el monetario, pero otro factor que yo como mujer consideraría es que el banco me da ese beneficios para las mujeres, en caso de que fuera a utilizar uno de maternidad, tengo la posibilidad de tener harta compatibilidad entre el trabajo y mi familia. Y los solteros nos quejamos un poquito, porque es demasiado marcado el tema familiar” (Paula González, Banco 1).

En el caso del Banco 2, los beneficios enumerados se encuentran dentro de los exigidos legalmente, aunque se señala que se está explorando la posibilidad de extender estos privilegios tanto para hombres como para mujeres. De manera adicional, se advierte que a nivel de jefaturas intermedias se tienen las atribuciones para que, en el caso de las trabajadoras y trabajadores *profesionales*, los *jefes directos puedan otorgar beneficios adicionales* a los legalmente prescritos:

“Quizás habrían más cosas que puedan desarrollar, pero hoy día nosotros el permiso [...] post maternal, el banco lo financia al 100% o sea la mujer puede quedarse en su casa cuidando al bebé y va a mantener su sueldo hasta que pasen los 5 meses y medio que dura entre el post natal y el permiso post parental. Eso y... hay harts beneficios para la mujer una vez que tiene un bebé, servicios de sala cuna y como los clásicos que podemos encontrar en los bancos” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Bueno y además legalmente están los cinco días que tiene el padre, nosotros no tenemos un beneficio adicional, lo hemos explorado, tanto para él como para ella, como de la vuelta sucesiva y todo, pero no se ha concretado, tanto para la mujer como para que el padre también se pueda ir como más temprano” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Ahora por ejemplo yo en mi equipo –y eso también lo administra cada jefe– tengo una niña que está con post natal en este momento y lo que definimos es que ella se queda hasta media jornada y se lleva el computador para la casa y que pueda estar disponible ante cualquier cosa pero que se vaya después de la una de la tarde a su casa, por ejemplo, [...] pero eso va a depender mucho de la administración de cada jefe. Los jefes tienen las atribuciones como para hacer algo así, porque si estamos hablando de niveles profesionales, por

ejemplo, que no marcan, un jefe podría hacerlo. Pero niveles en donde sí marcan hoy día no hay una política clara" (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso del Banco 3, hay un abierto *rechazo* del gerente entrevistado para *implementar políticas de equidad de género* al interior de la organización, toda vez que esto se entiende como un beneficio o discriminación positiva a favor de las mujeres, no como una medida institucional que propenda a un mayor equilibrio entre la vida laboral y extralaboral de los trabajadores en general, sean estos hombres o mujeres. Como veíamos anteriormente, esto responde a una concepción en la que las responsabilidades domésticas y familiares recaen –por una naturaleza y rol social que se entienden como propias- sobre la mujer:

“Me molesta muchísimo a mí pensar de tener una política distinta para la mujer, posiblemente lo que uno tiene que hacer es dar facilidades a la mujer para cubrirle aquellas necesidades que le pueden dejar no desarrollarse un poco más arriba, pero yo creo que más por elección de ellas que por la empresa, o sea ¿por qué? Porque si, perdona que te ponga una cuestión futbolística, si tú para armar equipos de trabajo tú tienes que armar equipos de trabajo que te sirvan, si yo soy un buen líder, para mí que sea mujer que sea hombre, si es un buen arquero y buena arquera, el que sea mejor tiene que estar ahí, no el que me impongan hombre o mujer, entonces, tienes que elegir un buen defensa, si la mujer lo hace bien, tiene que ir ahí” (Jaime Pérez, Banco 3).

En el caso del Banco 4, la gerente entrevistada da cuenta de los beneficios legalmente establecidos tanto para hombres como para mujeres, aunque menciona también otras medidas institucionales tendientes a lograr una mayor equidad de género. Específicamente se ha incrementado el beneficio de post natal para las mujeres; ya que ellas tienen hasta el año de vida del hijo media jornada de trabajo, lo que supera la exigencia legal de doce semanas de descanso después del parto y la posibilidad, optativa, de reincorporarse a sus labores una vez terminado el permiso postnatal, por la mitad de su jornada, hasta la semana dieciocho desde el inicio de su post natal.

Más allá de los beneficios relacionados con la maternidad, habría políticas de recursos humanos que buscarían reducir la segregación vertical de las mujeres. Específicamente, se menciona la existencia de una meta a nivel institucional según la que se espera que al 2020 se logre tener un 30% de los cargos de segunda línea ocupados por mujeres. Esta medida, sin embargo, es sólo una aspiración, la que se mide y se le hace seguimiento, pero no está apoyada en otras estrategias complementarias o en “una Ley de cuotas”. Adicionalmente, se estableció para los cargos en los que se requiere liderazgo, esto es, los más altos en la jerarquía institucional, un panel de entrevistas que busca hacer más transparente e imparcial el proceso de selección o ascenso a los mismos.

“¿Qué tipos de políticas tenemos? Bueno, tenemos prácticas [como] jornada de trabajo flexible y algunas políticas como por ejemplo [...] salas de lactancia. [...] Tenemos jornadas reducidas de trabajo para aquellas mamás que vuelven después de los 6 meses de post-natal, tienen hasta el año de vida del hijo media jornada de trabajo y hasta los dos años de vida se reduce en una hora su jornada laboral. [...] También tenemos políticas para padres, porque como reconocemos que son roles complementarios, a los padres por ejemplo se les da la posibilidad de permiso parental hasta que el hijo tenga un mes de vida, [...] o sea un post-papá [risas]. Y el tema del trabajo flexible no es solo para mujeres, tenemos

políticas de *home office* tanto para hombres y mujeres y eso también es altamente valorado para personas que tienen niños pequeños y que quieren estar en su casa, desde su hogar trabajando tenemos posibilidades de conectarse a la oficina en forma remota" (Renata Gómez, Banco 4).

“Es un tema que el banco ha estado trabajando hace años y hoy ya podemos decir que tenemos en el comité directivo cerca de un 30% de mujeres en la alta dirección. Tenemos mujeres en el directorio también del banco y seguimos trabajando para poder, de alguna manera, potenciar aquellos líderes en los niveles jerárquicos intermedios que el día de mañana puedan ser los futuros líderes de la organización y en el fondo tener una equidad de género que sea sustentable en el tiempo” (Renata Gómez, Banco 4).

“Sí hay una política y obviamente siempre se va a privilegiar al mejor talento para una determinada posición, sin embargo, para poder reducir el sesgo inconsciente [...] nosotros establecimos lo que es un panel final de entrevistas. O sea para los candidatos preseleccionados finalistas, tenemos un panel de entrevista con personas de distintas áreas que entrevistan con las mismas preguntas de manera que sea súper justo para los distintos candidatos este panel de selección y la decisión final la toma el panel para poder apoyar al dueño del área que tiene que llenar una vacante, darle una perspectiva más amplia de que si solamente esa persona tomara la decisión” (Renata Gómez, Banco 4).

Al consultar por políticas de equidad de género a los representantes de las jefaturas de Capacitación o gerencias de Recursos Humanos o Relaciones Laborales de los bancos incluidos en la muestra, los mismos en general tienden a enumerar los beneficios que son exigidos legalmente a las empresas de nuestro país. Sólo en casos puntuales mencionan extensiones de estos beneficios o la existencia de políticas organizacionales que busquen promover una mayor equidad de género al interior de sus instituciones.

2.6. Recomendaciones para la equidad de género.

Al consultar respecto a recomendaciones para lograr una mayor equidad de género, los encargados de las áreas de Capacitación, Recursos Humanos y/o Relaciones Laborales de los bancos que conforman la muestra; mencionan medidas que abarcan desde el *nivel organizacional* hasta *políticas públicas* que emanen del gobierno, incluyendo la posibilidad de desarrollar un conjunto de medidas a nivel de industria bancaria. Dentro de estos actores, los entrevistados mencionan al *Estado como el principal movilizador de políticas que propicien una mayor equidad de género*.

Para la jefa del Banco 2, el Estado debiese cambiar la forma de acercamiento a las políticas de género propiciando una *mayor vinculación del hombre con su paternidad*. Desde su mirada, el fuero maternal es algo absolutamente relevante en la trayectoria laboral de la mujer, toda vez que supone una ausencia de al menos seis meses en el trabajo:

“Yo creo que ahí los únicos reales movilizadores serían políticas de estado, que cambien un poco la forma de acercamiento con la mujer. [...] El fuero maternal es absolutamente relevante, o sea imagínate, por 6 meses ya no contaron contigo” (Carolina Guzmán, Banco 2).

De todas maneras, para esta entrevistada el generar espacios de paternidad para los hombres es lo que tiene mayor preponderancia en el avance hacia una mayor equidad de género. En concreto, el que los hombres tuvieran beneficios similares a los que actualmente tiene la mujer, nos pondría a todos en una misma posición ante las empresas:

“La vinculación del hombre con su paternidad, ahí hay mucho por hacer. Y claro, este permiso post parental como que se podría entregar entre madre y padre [...] si hubiese una política, como de generación de espacios de paternidad, yo creo que las cosas andarían distintas. Eso evitaría la discriminación, pensando que el hombre tenga condiciones similares a las de la mujer, nos pone a todos en una misma posición [...] y sería mucho mejor para el núcleo familiar” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En la misma línea, Renata Gómez, representante del Banco 4, apunta a la generación de *políticas que favorezcan la conciliación familia-trabajo*:

“Yo creo que hay que trabajar en políticas públicas, políticas país que tiendan a tener un ambiente más favorable para el desarrollo de la mujer en distintas organizaciones. Es, por ejemplo, el tema de que nosotros trabajamos una cantidad de horas importante comparado con otros países desarrollados, no te ayuda en nada para el tema familiar” (Renata Gómez, Banco 4).

A nivel de industria, se plantea la posibilidad de *establecer un conjunto de medidas tendientes a una mayor paridad o equidad de género, semejante a la que pudiera existir al interior de un grupo económico*:

“Como industria, pedir ciertas como... como un setting para que los bancos se desarrolle en este setting en particular ¿no cierto? de equidad de género, de paridad. Ahora, así sí existen por ejemplo a nivel de nosotros como grupo Quiñenco sí este tema es importante. O sea, entre las empresas del grupo Quiñenco sí se pone sobre la mesa. De hecho, el estudio que te estoy diciendo es para el grupo Quiñenco, entonces ahí se comparan no al nivel de industria, sino que a nivel de grupo ahí también eso suma” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En relación a las políticas que la organización podría adoptar para reducir la brecha de segregación vertical de las mujeres que trabajan en la industria bancaria, las propuestas van desde participar en *concursos de mejor lugar para mujeres trabajadoras*, como un *incentivo a implementar medidas pro equidad de género en las instituciones*; hasta la *generación de exigencias o leyes* que obliguen a establecer una mayor equidad en los niveles administrativos en que estas brechas se encuentran:

“O sea, la banca tiene beneficios bien parecidos entre sí, pero igual hay algunos bancos que se diferencian y que marcan su diferencia respecto a particularidades respecto a la mujer. O sea, que incluso participan en concursos de mejor lugar para mujeres trabajadoras, etc. Y yo creo que eso ya moviliza, ojalá más bancos lo hagan” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“Probablemente, así como la tendencia es a generar equidad a nivel global, probablemente la exigencia también debería ser por nivel. O sea, no crea que la equidad se vaya a establecer naturalmente sin una legislación que obligue” (Matías Jiménez, Banco 5-Externo a la muestra).

Además de éstas, se mencionan medidas tendientes a afianzar la *cultura organizacional* del banco en relación a los discursos de *inclusión y diversidad* que ya se manejan; poner más atención a los *criterios de contratación* de personal para asegurar que los mismos tengan como base el desempeño; o, inclusive, el buscar cargos que se adapten a la “naturaleza” de la mujer o que sean más aptos para que ella se desarrolle, pese a que es bastante cuestionable que esta última sea una medida que contribuya, y no acreciente, las condiciones de desigualdad existentes en la industria:

“Es que nosotros ya tenemos políticas, entonces seguir ahondando y trabajando las políticas que tenemos, y aser más consciente, más conciencia, probablemente en las nuevas incorporaciones. Profundizar el trabajo que tenemos y arraigar más la cultura organizacional en ese sentido de mayor diversidad e inclusión. Que es lo que estamos haciendo ah, pero sin duda hay camino que recorrer y ese foco o camino lo tenemos que seguir recorriendo y afianzando” (Renata Gómez, Banco 4).

“Yo diría que uno tendría que mirar muy de cerca es los procesos de selección que hay en las empresas, donde, tener alguna normativa, un reglamento que las decisiones sólo se basen en pruebas o en temas que tengan que ver con el desempeño, porque yo creo que hoy día todavía tenemos muchos, muchas acciones que se basan en miradas que no tienen que ver con el desempeño” (Matías Jiménez, Banco 5-Externo a la muestra).

“Lo que hay que buscar son las necesidades de las mujeres, o que le ponen estas trabas para poder ayudarla, [...] difícil que sea jefa *part time* [...] como te decía, hay cargos que no se requiere viajar, hay que hacerle al [tick]. Dependiendo de la característica de la mujer, buscar que sus competencias calcen con eso y con su necesidad, más que las necesidades del cargo, [buscar] las necesidades propias de la mujer para ponerla en el cargo adecuado, porque si yo [...] no le doy todas las herramientas para que ella se pueda manejar desde su casa, [...] la expongo mucho” (Jaime Pérez, Banco 3).

2.7. Discursos institucionales respecto a equidad de género: La invisibilización de la desigualdad.

Respecto a la cultura organizacional de los bancos estudiados y su relación con el trabajo de la mujer y las mujeres trabajadoras, se evidenció que existe un *discurso institucional*, esto es, un sistema de significados articulados a partir de supuestos basales que permiten su construcción y fundan su poder en determinados contextos sociales; que *tiende a invisibilizar la discriminación, horizontal y/o vertical, que existe hacia la mujer al interior de sus organizaciones*.

Esto cobra vital importancia si se considera que el *discurso* no es aquello que simplemente expresa el poder, sino que es una red de significados por medio de la cual aquel se ejerce, ya que *determina un espacio de interacción comunicacional*. En el caso de nuestro estudio, la totalidad de los y las entrevistadas declararon en un primer momento que no hay sesgos de género hacia las mujeres en su lugar de trabajo, por lo que el espacio conversacional a este respecto se ve drásticamente restringido. Las desigualdades existentes entre los sexos en la distribución jerárquica de la empresa aparecen solo cuando se consulta directamente por la problemática y es tematizado como algo que no depende de la forma en que se ha estructurado el trabajo en la organización, sino que la trasciende.

La importancia de esta “invisibilidad discursiva” de la discriminación vertical de la mujer en la banca, se comprende, desde la teoría del discurso, como un intento de evitar un posible conflicto en el ámbito de las diferencias de poder entre hombres y mujeres. Según Michel Foucault “el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse” (2016, 15). En este sentido, el explicitar una posición de desigualdad por medio del discurso otorga la posibilidad, a quien se encuentra en una situación de desmedro, de interpelar al discurso oficialmente instaurado en su defensa. De manera inversa, un discurso que no visibiliza la existencia de diferencias en el acceso de posiciones de poder por parte de hombres y mujeres, dificulta que estas últimas puedan tematizar una experiencia vivida a nivel subjetivo como consecuencia de una situación que las trasciende, esto es, que se da a nivel estructural en la organización y en la cultura en que ésta se desenvuelve.

Para Delsing, en efecto, el discurso “en su expresión pública, modela de algún modo las mentalidades y desarrolla aprendizajes de convivencia social” (1997, 19), por lo que un discurso nunca es neutral y autónomo. Esto es, *lo que se dice respecto a inequidad de género a nivel institucional, permea lo que los representantes de los bancos y sus trabajadoras y trabajadores piensan, dicen y pueden hacer* respecto a sus condiciones y posibilidades laborales. Es más, para este autor, *el poder del discurso no está en las palabras si no que en las condiciones institucionales de su circulación*, proceso en el que hay que tener a la vista el poder que selecciona la información y que autoriza esta circulación.

La importancia que tiene para este estudio el analizar cómo los gerentes de Recursos Humanos o jefas de Capacitación de los bancos incluidos en la muestra tematizan los temas de género al interior de sus instituciones; está dado por la posición de poder que estos ostentan y la legitimidad que, debido a su posición, adquiere su discurso. Esto, porque quien construye un discurso lo hace generalmente en nombre de una institución, como representante de un poder social, político, económico, cultural, religioso; discurso que finalmente se reproduce a partir de quienes adhieren a estas instituciones. Aunque a nivel personal, en la práctica, los discursos nos preceden:

“En general no construimos nuestros propios discursos, sino que adherimos a discursos flotantes, disponibles en la sociedad. Nos situamos en discursos que nos hablan, nos interpretan como personas y actores sociales, como sujetos individuales y colectivos” (Delsing, 1997: 108).

En este sentido, la elaboración del discurso al interior de las organizaciones debiese tener un doble cuidado: primero, el que los mismos representantes de las organizaciones pueden adherir a discursos que están socialmente disponibles para explicar las diferencias que puedan observar al interior de la organización, sin realizar una mayor reflexión analítica de las consecuencias del mismo y, segundo, las elaboraciones que estos realicen, y las premisas sobre las cuales las desarrollan, adquirirán mayor relevancia en la organización y sus trabajadores por la sola posición que estos ocupan.

2.8. Segregación vertical de las mujeres en la banca: Legitimación basada en el Modelo de Competencias.

Respecto al crecimiento sostenido del número de mujeres que han ingresado a trabajar en el sector financiero y en los bancos específicamente –como se ha podido ver hasta aquí-, los entrevistados otorgaron explicaciones que van desde un proceso natural que forma parte de la incorporación generalizada de la mujer al trabajo y de un mayor acceso de la mujer a la educación superior, hasta una argumentación que se limita a señalar que se contrata en base a las capacidades y características de la persona, sin considerar la variable género más que para intentar mantener un equilibrio al interior de los equipos.

Más específicamente, la mayor contratación de mujeres en la banca fue explicada como producto de algunas características del sector que facilitarían su inserción laboral, particularmente se menciona:

- La naturaleza del trabajo, esto es, que se trate de trabajo intelectual y que no implica esfuerzo físico.
- La forma en que el trabajo se organiza, toda vez que el tener un horario estable les permite compatibilizar el trabajo con tareas domésticas.
- El tipo de tareas que se realizan, por ejemplo, atención de público, para las cuales las mujeres serían más aptas o tendrían mayores habilidades.

Más allá de la alta cantidad de mujeres que están contratadas en la industria financiera, la distribución desigual de las mismas en los distintos niveles jerárquicos es un hecho conocido por todos los entrevistados. Su incorporación se ha dado sobre todo en cargos medios y bajos, existiendo diferencias muy significativas en la “alta administración”, esto es, en los niveles gerenciales y directivos. En todos los bancos, en efecto, existirían políticas que expresamente buscarían minimizar este “efecto pirámide” o de segregación vertical. En general, las medidas institucionales que se incorporan para reducir esta desigual distribución de las mujeres respecto a los puestos de trabajo se concentran en los puestos profesionales: jefaturas, gerencias y directorios; y buscan aumentar la reflexividad de la organización en torno a la selección y promoción de sus colaboradores.

En general, el discurso institucional respecto a la desigual distribución de las mujeres en los puestos de trabajo de mayor jerarquía tiende a neutralizarse en la medida en que éste se subsume a uno que considera a las capacidades y competencias de los trabajadores – sean estos hombres o mujeres- como preponderante en los procesos de remuneración, selección y promoción institucionales. Esto cobra vital importancia si se consideran las observaciones que ha hecho Mariela Quiñones (2005) respecto a la funcionalidad de la *aplicación del Enfoque de Competencias para encubrir y legitimar sesgos de género al interior de las organizaciones*.

Esta autora, al analizar desde una perspectiva de género las demandas de educación y formación para el trabajo en el sector; ha mostrado que la aplicación del modelo de competencias podría estar legitimando *la reproducción soterrada de mecanismos de discriminación culturales*, al interior de las organizaciones bancarias en Latinoamérica. La hipótesis planteada por Quiñones, en este sentido, es que el sistema de evaluación por competencias podría ser el factor que estuviera avalando la reproducción de los *sesgos de género* al interior de la empresa. Aduce que una cuestión fundamental para comprender la dinámica de las calificaciones y competencias en el ámbito financiero, es la ruptura

cultural que se produce al evaluar las competencias del personal con jerarquía (mandos) y sin jerarquía (no mandos). A los primeros se les evaluaría en función de competencias tales como organización, planeamiento y control; mientras que a los segundos se les evalúa en función de capacidades tales como calidad del trabajo, iniciativa y criterio (*Ibid*: 30). En forma concomitante a lo anterior, se sostiene que cuando se evalúa a aquellos que dirigen al personal, hay una consideración mucho más individualizada del evaluado que cuando se evalúa a quienes no incorporan la función de mando entre sus tareas.

Esto es relevante cuando los datos de nuestra propia investigación muestran que la valoración del trabajo de la mujer al interior de los bancos está basada en estereotipos o imágenes de género que ya han sido recabados en investigaciones anteriores (Mauro, 2005) (Quiñones 2005); y que se refieren sobre todo competencias vinculadas a la ejecución de la tarea: enfoque práctico, perseverancia, eficiencia, atención a los detalles, rigurosidad, capacidad de hacer más de una cosa simultáneamente y de llevar los proyectos “de un lado a otro”, son algunas de las señaladas. Esto, en contraste con la mayor profundidad y las consideraciones más estratégicas (mayor ambición, implicación con la organización y disposición horaria) que se infieren del trabajo de los hombres.

Tal como indicamos antes, siguiendo a Amalia Mauro (2005), esta caracterización de las capacidades y limitaciones de las mujeres en el ámbito laboral y el tipo de trabajos para los cuales estas capacidades las habilitan se sostiene fundamentalmente en argumentos que no apelan a competencias técnicas y profesionales sino a un ámbito cultural y subjetivo que se relaciona con las representaciones sociales, es decir, las imágenes, creencias y valores atribuidos a los femenino y lo masculino, a partir de los cuales se definen los rasgos principales de hombres y mujeres, los espacios de integración para unos y otras, y los comportamientos esperados de cada uno de ellos (Mauro, 2005, 3).

Para Quiñones (2005), al alero de esta distinción primaría que ocurre en la evaluación de los cargos con y sin jerarquía, existiría una coexistencia de dos culturas de trabajo en el mundo social bancario: una de corte más bien taylorista, que mira fundamentalmente el trabajo en función de las tareas consideradas aisladamente, y otra, centrada en una mirada más holística e integrada del trabajo. Estas dos culturas, no explícitas, conllevarían metacriterios de evaluación muy diferentes. En un caso importaría la correcta realización de las tareas, en el segundo, los resultados, la capacidad de resolver problemas. Si a esto se adiciona el que en el discurso en torno a la demanda de competencias directivas, los entrevistados suelen hacer alusión a la existencia de una suerte de “competencias superiores” o meta competencias que reposan en la distinción de dos dimensiones organizacionales, una interna y otra externa, se puede entender cómo el enfoque de competencias laborales estaría afectando el desarrollo de las trayectorias laborales femeninas en el sector bancario.

En efecto, en la investigación realizada, la explicación otorgada a esta distribución de la mujer en los cargos y niveles jerárquicos de la organización explícita con mayor claridad las limitaciones y aspectos negativos que se asocian al trabajo de las mujeres. Se evidencia que en general existe un discurso que reconoce en las mujeres las capacidades y potencialidad para ejercer posiciones de liderazgo al interior de la organización; ya sea caracterizándolo como un liderazgo de tipo femenino o describiendo a las mujeres en posiciones jerárquicas más altas como mujeres que han aprendido las lógicas del poder de un ambiente preponderantemente masculino y lo han ejercido de manera virtuosa; cuestión que, sin embargo, iría en desmedro de su naturaleza femenina y de la aportación específica que, a partir de allí, podrían entregar a la industria bancaria.

De hecho, *las explicaciones de la segregación vertical dan cuenta de argumentos de tipo ontológico* que refieren tanto a las características de mujeres como a su rol en la sociedad. Como vimos, se argumenta que las mujeres tendrían menor disposición para extender su jornada de trabajo o participar en actividades fuera del horario laboral, producto de limitaciones propias del rol que se les impone socialmente, a saber: el de ser responsables del ámbito doméstico y –en el caso de que hayan decidido ser madres– su ausencia durante el pre y post natal, además de las responsabilidades derivadas de la crianza de los hijos.

Insistimos con que, si bien la reproducción de las representaciones sociales sobre género en el trabajo se entienden como derivados de un contexto social y cultural que supera al laboral; la responsabilidad de que esto ocurra se tiende a transferir de forma exclusiva a las mujeres, haciendo aparecer la preocupación por el ámbito doméstico como una elección personal, antes que como una cristalización de estas imágenes de género en la cultura y política organizacionales. Lo anterior tiene tres consecuencias principales para nuestro análisis: primero, la individualización de la culpa en relación a los obstáculos que las mujeres enfrentan para ascender a puestos de mayor jerarquía, culpa que recae en ellas mismas; segundo, en la invisibilidad, naturalización y neutralización discursiva de los mecanismos mediante los cuales se reproduce al segregación y discriminación de género al interior de la banca, aduciendo a que estos son comportamientos “naturales” o “comprendibles”, esto es, carentes de una intencionalidad declarada de segregar a la mujer por parte de quienes los ejercen, y tercero, la escasa capacidad de acción que, como consecuencia de lo anterior, tendría la organización para reducir estas desigualdades.

De manera paradojal a esta lectura, que pone el acento en la mujer en tanto actor corporativo, existe en el discurso un reconocimiento a la incidencia que una política organizacional puede tener en la trayectoria laboral de una mujer en la banca, específicamente, propiciando que ella fuese más reflexiva y pudiese orientar su carrera profesional. En efecto, una de las gerentes entrevistadas, en un punto de inflexión en la entrevista, señala que para su propio ascenso el hecho que la organización pusiera sobre el tapete el tema de la carrera funcional fue decisivo para que ella misma pensara respecto a sus posibilidades de ascender y pudiera también tener el espacio de plantearlo en la organización.



Capacitación en la Banca Nacional

VIII. CAPACITACIÓN EN LA BANCA NACIONAL

En este acápite mostraremos las apreciaciones respecto a las políticas de capacitación de los bancos que manifestaron las personas entrevistadas para nuestro estudio. Estas apreciaciones se mostrarán estructuradas, primero, en torno a temáticas específicas de la capacitación que permiten caracterizarla desde el punto de vista de los diferentes actores que en ella convergen, a saber: los representantes de las instituciones bancarias: gerentes de Recursos Humanos y/o jefas de Capacitación; de las de trabajadoras: Profesionales y Vendedoras; y, finalmente, aquellas correspondientes a los dirigentes sindicales. En un segundo momento, se presentarán las recomendaciones que han entregado tanto las trabajadoras como los dirigentes sindicales del sector, para la mejora de la gestión de la capacitación en la banca.

1. Caracterización de la capacitación en el sector.

La capacitación es una constante en todas las instituciones bancarias incluidas en la muestra y es un elemento central de su estrategia corporativa. Se trata de una actividad permanente que involucra a trabajadores de todos los niveles ocupacionales: Directivos, Profesionales, Administrativos y Fuerza de Venta. Todas las instituciones bancarias comprendidas en el estudio ejecutan programas de capacitación que contemplan distintos contenidos, modalidades y tipos; y además, programas de formación. Estas actividades pueden ser realizadas tanto dentro del horario de como fuera de éste; y pueden estar a cargo de personas e instituciones externas al banco, como de su personal interno.

Una síntesis descriptiva de la capacitación del sector es la que se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 29: Contenidos de los programas de capacitación de los bancos incluidos en la muestra

Contenidos de los Programas de Capacitación	
Enfocadas en productos del banco y estrategias de venta	Dirigida especialmente a la fuerza de venta.
Enfocadas en conocimientos	Cursos de inglés, uso de tecnología, etc.
Enfocadas en la normativa	Temáticas relativas específicamente al negocio bancario, lavado de dinero, fraude.
Enfocadas en desarrollo de habilidades blandas	Cursos de liderazgo, coaching, mentorías, escucha activa, conversaciones difíciles.
Modalidades de Capacitación	
E-learning	"Tipo de capacitación a distancia, ofrecido a través de internet, que permite a los participantes desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de manera integrada, utilizando recursos informáticos de comunicación y producción, provistas a través de las herramientas disponibles en una plataforma de gestión de aprendizaje" (SENCE, 2016:2).
Presenciales	"Proceso de enseñanza-aprendizaje que realiza directamente el relator a un participante o a un grupo de participantes, los que deben estar presentes durante el desarrollo de la actividad en un espacio físico común" (SENCE, 2016:2).
Tipos de Capacitación	
Autogestión	Cada persona elige un tipo de formación de acuerdo a sus funciones, de una oferta de cursos que ofrecen los bancos. El propósito de esta línea de capacitación es incentivar la autogestión de la carrera.
Cursos obligatorios Programas de liderazgo	Cursos relativos a la normativa que se realizan periódicamente. Preparación de líderes para hacer coaching con sus equipos de trabajo. Comprenden distintos temas, cuestiones técnicas propias del negocio bancario, desarrollo de habilidades blandas, buenas prácticas, etc. Algunas instituciones han implementado programas específicos de fomento al liderazgo femenino.
Pasantías	Oportunidad que ofrecen algunos bancos para que personas de un equipo en un área específica, pueda pasar unos meses desarrollando un proyecto en la misma área, en una sucursal del banco en otro país.
Programas de Formación	
Apoyo a programas de formación	Sistemas de becas para apoyar en forma parcial o total el costo de programas de formación en instituciones de educación superior, como pregrados, magíster, diplomados. A estos sistemas pueden postular personas de distintos niveles ocupacionales y su asignación depende de la evaluación de desempeño de la persona y del apoyo de sus jefaturas.
Programas de formación diseñados para la institución	Programas de formación cerrados, dirigidos solo a funcionarios de la institución, que imparte una institución de educación superior con acuerdo del banco.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en las entrevistas realizadas.

1.1. Objetivos de la Capacitación.

Respecto a los objetivos de la capacitación, los representantes de las áreas de Capacitación y Recursos Humanos de los bancos incluidos en la muestra de este estudio, mencionan el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, así como la superación o actualización de conocimientos como los principales objetivos de la capacitación.

En el caso del Banco 1 la capacitación tiene dos directrices principales que, además, son gestionadas por áreas diferentes de la organización: la formación de *competencias y habilidades blandas*, que es gestionada por el área de Desarrollo de Personas; así como las *competencias técnicas* necesarias para ejercer un cargo, que son gestionadas por el área de Capacitación. Ambas pueden ser detectadas en base a la *evaluación de desempeño* de una persona y se conectan con sus posibilidades de desarrollo en el banco:

“Mira, Paula González a lo mejor está en este nivel de competencia, le falta desarrollar un poco esta competencia, que puede ser liderazgo, le falta un poquito de desarrollo, o no se encuentra en su nivel deseado según el cargo o está sobrevalorada para el cargo, en su nivel, entonces si llegase a haber un *gap*, una brecha, bueno entonces cómo, qué plan de acciones en esta mesa tomamos para que esa persona se desarrolle, y se lo plantean a la persona obviamente para que esté de acuerdo. Y eso pasa en las evaluaciones de desempeño” (Paula González, Banco 1).

En el caso del Banco 2, se menciona explícitamente como objetivo principal de la capacitación “el desarrollo profesional de cada una de las personas que trabajan” (Carolina Guzmán, Banco 2); mientras que en el Banco 3, la capacitación apuntaría principalmente a acortar *brechas* desde el conocimiento o a actualizar conocimientos entre los colaboradores: “La capacitación tiene varias aristas, uno, tenemos la capacitación que permite acortar brechas desde el conocimiento [y dos] la capacitación es la actualización de conocimiento, conocimiento que es cambiante” (Jaime Pérez, Banco 3). Para el Banco 4 la capacitación tiene una *mirada estratégica* que busca mejorar la empleabilidad y el desarrollo de carrera de sus colaboradores: “La mirada que tenemos es bastante estratégica en el sentido de ampliar la empleabilidad y el desarrollo de la carrera y dar herramientas para que la gente se desarrolle profesionalmente en la organización” (Renata Gómez, Banco 4).

1.2. Tipos de capacitación.

En cuanto a los tipos de capacitación, en general, en los bancos que fueron considerados dentro de la muestra del estudio, consideran dos grandes ejes temáticos para la capacitación: por un lado, capacitaciones *sobre el cargo*, que engloban a las inducciones, las capacitaciones técnicas y normativas; y, por otro lado, capacitaciones en *habilidades blandas*, sobre todo de liderazgo, que suelen ser orientados a las jefaturas. Además de ello, la mayoría de los bancos cuentan con *sistemas de becas* internas que permiten a los trabajadores adquirir una formación universitaria.

En el caso del Banco 2 existen tanto *espacios de autogestión*, destinados a capacitarse en temáticas relativas a otros cargos, como capacitaciones obligatorias relacionadas a las funciones del propio cargo. Los cursos de autogestión se realizan en horario compartido, esto es, tanto en horario laboral como en horario personal y son mayoritariamente tomados por personal de cargos más bajos, casi en la misma proporción por hombres y mujeres.

“La capacitación al cargo es lo que tu requieres para realizar tu función. [...] Por ejemplo, todos los sistemas que tienes asociados a tu cargo o ciertas competencias asociadas a tu cargo- y eso es obligatorio. [...] Pero los cursos de formación continua, que le llamamos nosotros, son de auto-gestión y cada persona puede postular o autogestionar su aprendizaje, a través de inscribirse a cursos o inscribirme en un programa específico o solicitar una beca” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En cuanto a sus temáticas, las capacitaciones obligatorias engloban las inducciones al cargo, cursos relativos al negocio y cursos normativos; mientras que los cursos de autogestión refieren sobre todo a becas de formación:

“Tenemos todo lo que tiene que ver con la inducción, eso es la inducción al cargo específicamente, después está todo lo que tiene que ver con el negocio, que son cursos bien técnicos y bien específicos. Después está lo que tiene que ver con formación, que son todo lo que te estaba diciendo ahora que son cursos de autogestión, las becas, etc., etc. Y además están los normativos, que es algo que tenemos que hacer todos de capitán a paje, por definición de la superintendencia. Eso es un poco la distribución de temas, más o menos, sí” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso del Banco 3, los tipos de cursos existentes se clasificaron, en la entrevista realizada, en *cursos internos* y *cursos externos*. Los cursos internos englobarían a la inducción y a capacitaciones en servicio o productos; los cursos externos, en tanto, serían cursos de liderazgo principalmente, además de cursos de conocimiento o de cambios en la normativa.

En el caso del Banco 4, los contenidos de los cursos son agrupados, en función de su *temática*, en dos grandes grupos: cursos con contenidos más *técnicos* y cursos vinculados al desarrollo de habilidades de *liderazgo*. De manera transversal, se destaca la capacitación que busca fomentar una cultura organizacional orientada al cliente:

“Tenemos varios programas de desarrollo, algunos que son las rutas de aprendizaje de los cargos y de posiciones jerárquicamente superiores y esos son cursos más técnicos para poder obtener herramientas que te permitan desarrollar futuras posiciones más relevantes y también tenemos todo un programa del manejo del liderazgo. [...] Promovemos el desarrollo de líderes en la organización y para eso hay cursos tanto de entrenamiento presencial como *e-learning* [...] potencien a la organización hacia una organización con una cultura más orientada al cliente, a los equipos, al desempeño” (Renata Gómez, Banco 4).

“En lo que nos hemos enfocado en los últimos años, ha sido en fomentar una cultura orientada al cliente y, en este sentido, la capacitación ha sido transversal en los equipos y no solamente en los equipos que tienen el primer contacto con el cliente, sino que también en equipos que están en la cadena de valor del proceso para el cliente” (Renata Gómez, Banco 4).

1.3. Modalidad de la Capacitación.

Todos los bancos considerados en la muestra tienen capacitación en *modalidad e-learning y presencial*, aunque la importancia dada a cada una de las modalidades y el tipo de contenidos que se disponibilizan, varía en las distintas instituciones.

Así en el Banco 2 se privilegian las capacitaciones presenciales, aunque se reconoce que el impacto y alcance de la capacitación *e-learning* es mucho mayor. En el Banco 3, se declara que entre un 30 a un 40% de las capacitaciones realizadas serían *e-learning*. Para el Banco 4, en tanto, son los cursos *e-learning* los que tienen presencia mayoritaria en la organización:

“Yo te diría que debería ser un 70-30, 70 abierto, 30 cerrado. [...] Los cursos abiertos en general son cursos de autoestudio, [...] esos cursos están cargados en la plataforma global de aprendizaje. [En la plataforma] tú puedes ir a consultar la biblioteca de cursos que están a disposición abiertos y también puedes conocer aquellos cursos que hay que postular por cupos para poder que te inviten a una capacitación más presencial” (Renata Gómez, Banco 4).

En el Banco 1, en tanto, la modalidad de capacitación se baraja más en consideración al tipo de público al que está orientada:

“De hecho, desde nuestra cara nos preocupamos hasta el tema generacional en la formación, los distintos tipos de formación van, si se le quieren llamar, si estamos formando en una aplicación digital a toda una plana comercial, buscamos las distintas metodologías de aprendizaje que sean conducentes a entregarte el conocimiento, y es distinto, a que si yo voy donde un *Millennial*, o voy con alguien que lleva su tiempo en el banco, treinta años y de repente, no se maneja, no es su fuerte, entonces yo tengo que preocuparme de que esto sea, se busca lo transversal, pero también se busca [lo que] es efectivo para la persona” (Paula González, Banco 1).

Por otro lado, se reconoce que existe capacitación *presencial y on line*, pero se plantean numerosas *críticas a las de carácter virtual*. Se critica que ellas se realicen durante la jornada laboral, en el puesto de trabajo, cuando las trabajadoras tienen la presión de la productividad. Esto deriva en el hecho que la capacitación se convierte en algo molesto y, en esos términos, sólo se trata de “cumplir” formal y rápidamente, sin alcanzar un conocimiento profundo de las materias. Al contrario, *la capacitación presencial se asocia a un espacio de intercambio de experiencia*, muy valorado por las trabajadoras, así como a un contexto más adecuado para el estudio:

“[En cuanto a la capacitación *on line*] yo no encuentro que sea muy adecuada, porque estás en tú punto de trabajo, con trabajo y estás tratando de hacer rápido la capacitación para terminar tu trabajo, entonces no creo que se cumpla con el objetivo, que es del conocimiento, yo creo que es como un conocimiento a presión que al final te lo aprendes de memoria y al otro día ya se te está olvidando, porque la capacitación presencial es como más de experiencia, más de todos los detalles que te informa el profesor, con una tranquilidad de poder adquirir los conocimientos, esa es mi percepción personal” (Dirigente Sindical, Banco 1).

““El banco tiene hartsos cursos, que están a nivel *on line*, que están *on line* y ya la gente de repente tiene tanto trabajo que ya no quiere saber de cursos, ni se mete a las páginas, cuando llegan los links, ve los *links*, hasta a mí me pasa, digo ¡hay, ya no!, ni siquiera los veo, es una reacción innata del ser humano, uno sabe cuando tiene ahí un foco de interés y pincha, de lo contrario no sabe si es propaganda, ya no, no” (Dirigente Sindical, Banco 4).

1.4. Contenidos.

Según los entrevistados, los contenidos de la capacitación se *relaciona con el trabajo bancario*: técnicas de venta, conocimiento de los productos, atención a clientes, elementos contables y de computación, manejo de la cartera de clientes, entre otros. A la vez, tanto los contenidos como el nivel de la capacitación varían según los diferentes grupos ocupacionales, lo que genera crítica por parte de los dirigentes sindicales (habría un trato desigual). Ya sea de manera explícita o implícita se propone un cambio que tienda a mayor equidad en este sentido:

““Yo lo he vivido todo el área comercial, todo lo que sea venta o servicio de productos el banco invierte mucho en capacitación, entonces uno aprende bastante en lo que es técnicas de ventas, de manejo de clientes difíciles, de cómo conseguir sacar mayor provecho de tu cartera, esas situaciones, también les hacen capacitación a las jefaturas a un nivel un poquito más avanzado y, por ejemplo, en casas de estudio que tienen también de renombre porque se ve que le hacen desde la Católica, la escuela de negocios, uno postula”(Profesional 3, Dirigente Sindical, Banco 2).

Se indica que los bancos cuentan con *sistemas de becas* para estudiar profesiones en áreas de interés para las instituciones: estudios financieros, contabilidad, etc. Al mismo tiempo, indican que esta opción está sujeta a condiciones: evaluación de productividad, notas, etc., y se postula semestre a semestre. Según el análisis de una de las entrevistadas, estas condiciones evitan elevar la frustración de los trabajadores, sin necesidad de entregar todo lo que los empleados desearían, es decir, se podría sugerir que actúa como una forma de control social:

““Entonces ¿cómo resolvió no frustrar al trabajador?, a través de estas becas, que no son garantizadas para toda tú carrera, año a año tienes que renovarlas y cómo están enganchadas a otros beneficios, entonces el trabajador se sobre-exige para no bajar su promedio de lo que tiene que hacer de su cargo laboral para poder seguir estudiando, y cuando no lo logra, ahí viene todo este tema del trabajador ‘de dónde se saca la plata’, nos endeudamos para poder terminar algo que empezó” (Profesional 3, Dirigente Sindical, Banco 2).

1.5. Porcentaje de participantes.

En relación al porcentaje de participantes, la información entregada por los diferentes bancos difiere en su grado de detalle. Así, en el caso del Banco 1, se declaró que, en general, *las mujeres asisten más a capacitaciones obligatorias que a cursos de formación continua, liderazgo o becas*, que son voluntarios:

“ “O sea, es súper natural y yo creo que tiene que ver con la distribución de la dotación, pero por ejemplo este año el 2017, 55% de las personas que asisten a nuestra capacitación han sido mujeres, el 55,8, o sea casi el 56%. En las becas fue menor, fue un 38%, un 38,8. En formación continua, lo que te decía, 47,9, por lo tanto fue menos que los hombres. Y en los talleres de liderazgo, también participaron menos mujeres 42, 36%” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el Banco 4 se mide la cantidad de horas de capacitación al año por empleado, el que se compara con el indicador de la industria. En este sentido, se declara estar en el promedio del sector, que es de 3,5 a 4 días completos en capacitación:

“ “Lo que nosotros medimos es la cantidad de horas de capacitación al año que tenemos por empleado y eso lo comparamos con el indicador de industria siempre estamos haciendo. Nosotros más o menos tenemos la misma cantidad de días al año que tiene la industria que es del orden del 3,5 a 4 días al año completos en capacitación” (Renata Gómez, Banco 4).

1.6. Beneficios compatibilidad trabajo – capacitación.

En relación al grado de compatibilidad que las distintas organizaciones logran establecer entre el trabajo y la capacitación, los escenarios más disímiles en cuanto a participación entre hombres y mujeres, se dan en los *cursos de formación o becas*. En ellos *la tendencia es que las mujeres participen menos*:

“ “Sí, ahora también va a depender de cada jefe, como que no es parte de la política. Por ejemplo, si tengo que hacer un diploma y ese diploma es en jornada laboral. Ahora si el jefe postula y te apoya en la beca, lo más probable es que también te dé permiso y no sea un tema la flexibilidad laboral. Depende mucho de cada jefe y de cómo funciona cada jefe” (Carolina Guzmán, Banco 2).

“ “La mayoría se hacen en horarios de oficina, pero no hay diferencias, ahora, salvo en capacitaciones en universidad, pero también hoy día la mujer está tan dispuesta a hacer sacrificio por eso también” (Jaime Pérez, Banco 3).

“ “Sí, mucho, miles de personas pasaron por ese programa y, bueno ahí tuvimos algunas dificultades, o algunas personas de la organización, mujeres en particular tuvieron algunos problemas porque no podían dejar su casa por un mes, estando los fines de semana, no era posible. Entonces, para nosotros el *e-learning* fue, para esas mujeres fue, [...] le generó ciertas posibilidades de desarrollo que no tenían, igual en los programas de formación muchas mujeres prefieren estudiar por *e-learning* que presencial, por este mismo tema, se dedican dos horas después del trabajo, llegan a su casa, hacen las cosas básicas y después dedican un rato a estudiar, que no lo podrían hacer en forma presencial” (Matías Jiménez, Banco 5-Externo a la muestra).

1.7. Gestión de la capacitación.

En relación a la gestión de la capacitación de los bancos, los datos recabados muestran que existe una tendencia a disponer de *mallas* de capacitación más o menos establecidas al interior de las organizaciones en las que se definen los *contenidos, metodologías y modalidades* de la capacitación. *Solo en casos puntuales se realizan procesos de detección o levantamiento de necesidades de capacitación* más detalladas, las que en algunos de

los bancos son acompañadas de procesos de *medición del impacto* que sobrepasen la mera evaluación de satisfacción por parte de los participantes.

1.7.1. Malla de Capacitación y Detección de Necesidades.

Desde un punto de vista teórico, las necesidades de capacitación refieren a las carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo, siempre y cuando tal carencia o falla obedezca a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. Las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas, esto es, directamente relacionadas con las tareas del puesto, o encubiertas, toda vez que pueden estar inmersas dentro de variables difíciles de tipificar como actitudes, liderazgo, clima, motivación o cultura, entre otras. La detección de necesidades al interior de una organización, por otro lado, puede considerar, entre otros factores, los estándares de desempeño definidos por la empresa, las políticas de recursos humanos, la normativa vigente o aplicable, la evaluación de desempeño o los lineamientos estratégicos de la organización; entre otras.

En relación al proceso de detección de necesidades, la jefa del Banco 1 señala que es un proceso anual que ejecuta el área de Recursos Humanos en relación con cada gerencia. En este proceso, el área de Recursos Humanos, tiene un rol de asesor y por tanto puede entregar recomendaciones distintas o conjuntas a la capacitación para los problemas detectados en otras áreas:

“Ahora es parte de los procesos anuales que nosotros cómo gerencia tenemos, la detección de necesidades de capacitación [...] y vamos a hablar con los jefes de cada gerencia, con sus ejecutivos si es necesario y se acompaña con algún socio de negocios, que es el generalista de recursos humanos, [...] uno se trae como todo ese mapa de información, odiamos decir que nos traemos pedidos, porque no vamos a tomar pedidos, [...] nuestra área de recursos humanos es un área asesora, efectivamente yo voy, escucho y propongo. Nosotros traemos esa necesidad, podemos hacer todo un plan de trabajo [...] y eso uno le presenta [...] ‘mira, creemos que en base a lo que se viene como desafío el próximo año, se puede abordar la necesidad de capacitación definiendo este plan de formación, más la intervención del área de gestión del cambio, más políticas de selección que vayan a, o sea, conducentes a tener a tu equipo’, si tiene necesidades de más dotación o también puede ser, la necesidad de menos personas, se hace todo ese análisis, para llegar a un conjunto diverso” (Paula González, Banco 1).

En el Banco 2, la detección de necesidades de capacitación se realiza en forma puntual para el diseño de cursos que estén fuera de los programas corporativos que se han incorporado a lo largo del tiempo a la oferta de cursos con que funcionan regularmente. El énfasis del área entonces, está puesto más en ofrecer los programas que están disponibles, antes que en realizar levantamientos específicos:

“No diseñamos, lo que vamos a hacer es ofrecer esos programas. Si, en ese ofrecimiento, hay algo que se nos quede fuera, algo muy técnico, lo incluimos ahí como parte de la DNC [Detección de Necesidades de Capacitación]. Pero en general tratamos de que las áreas tomen nuestros cursos, nuestras mallas” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso de los Bancos 3 y 4, el proceso también tiene un carácter anual y se realiza en conjunto con las distintas gerencias:

“Es por área y también es genérico, o sea, [...] uno es la detección del área, te vamos a hacer una entrevista acá, [...] y otras que son necesidades genéricas, [...] transversal” (Jaime Pérez, Banco 3).

“Anualmente nosotros nos juntamos con las distintas líneas de negocios y definimos cuál es el programa de capacitación para el año siguiente [...] se crean contenidos nuevos y todo eso” (Renata Gómez, Banco 4).

1.7.2. Medición del Impacto de la Capacitación.

Otro aspecto relevante de la gestión de la capacitación es medir su impacto, esto es, intentar determinar en qué medida ésta tendería a resolver los problemas importantes de la organización. Tal como señalan Martinez y Martinez (2009), la evaluación de los programas de capacitación ha sido históricamente una de las áreas más postergadas de la gestión de recursos humanos en las empresas y sin embargo es uno de los procesos que mejor realza la relevancia de la capacitación para la gestión de recursos humanos y los resultados de la organización; de allí la importancia de sondear en qué medida las instituciones bancarias realizan acciones que permitan constatar el impacto de la capacitación en su gestión.

La medición del impacto de la capacitación, refiere a la evaluación “tanto el proceso de capacitación como los varios niveles de sus resultados” (Ídem). Desde esta perspectiva, es posible distinguir al menos cuatro niveles de evaluación de la capacitación, que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados, a saber:

- Evaluación del *proceso* de capacitación.
- Evaluación del *aprendizaje*.
- Evaluación del *impacto* de la capacitación en el desempeño laboral.
- Evaluación de la *rentabilidad* de la capacitación⁸

Al respecto, los niveles alcanzados por los diferentes bancos son bastante disímiles. Así, hay quienes declaran efectuar un primer nivel en relación al modelo antes señalado, equivalente a la medición de la *satisfacción del curso*⁹, lo que en general se realiza en base a una encuesta a los participantes que se completa una vez que ha culminado la capacitación; como también existen organizaciones que declaran evaluar el impacto de la capacitación en relación al grado en que los conocimientos adquiridos son transferidos al puesto de trabajo o inclusive al grado en que dichos conocimientos impactan en los indicadores del negocio.

⁸ Esta enumeración es realizada por Martinez y Martinez (2009: 139) y corresponde al modelo de cuatro niveles propuesto por Donald Kirkpatrick, en *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (1997). Un enfoque alternativo, que no difiere mayormente, es el modelo ROI de cinco niveles que propone Jack Phillips, en Invertir en Capital Humano (2006).

⁹ Cabe aclarar que para los cursos realizados con franquicia tributaria a través de SENCE es una exigencia normativa establecida en la norma NCh2728 que aplica a todos los Organismos Técnicos de Capacitación, (OTECs).

En el caso del Banco 1, la medición del impacto que habitualmente se realiza está en un nivel 1 y 2, aunque excepcionalmente se realizan evaluaciones de nivel 3, este es, transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo e inclusive de nivel 4, esto quiere decir en relación a resultados previamente establecidos:

“Nosotros la que usamos en este momento es ROI y tiene cinco niveles [...] hacemos hasta el nivel tres, que es bastante, [...] el mercado en general lo que trabaja es el nivel uno-dos. [El] nivel uno [es] cuando tú vas a un curso te hacen llenar la encuesta de satisfacción. [...] Después el nivel dos, es cuando yo tomo los conocimientos, [...] el tres es transferencia en el puesto de trabajo, [...] el cuarto es cuando empiezan a ver resultados a nivel de indicadores de negocios. [...] Nosotros, por ejemplo hoy día [...] tomamos un KPI, qué es, hay un área en el banco y qué es planificación y control con las áreas de efectividad comercial, van viendo los niveles de venta de una sucursal, y eso está mapeado desde un ejecutivo hasta la gerencia del área a la que pertenece, o sea se tienen todos los indicadores de venta o incluso los indicadores de las encuestas de calidad y servicio de los ejecutivos, y esos indicadores uno los toma y hace correlación, para ver qué impacto en el negocio están teniendo” (Paula González, Banco 1).

En el caso del Banco 2, en tanto, la medición estándar es la de la *satisfacción* de los participantes y, en segundo lugar, la de evaluación del *aprendizaje*, que se aplica a un 42% de las actividades. Para los niveles 3 y 4, de *transferencia* al puesto de trabajo y de *resultados*, tienen algunas mediciones puntuales:

“Medimos nivel dos como en un 42% de nuestras actividades, eso es aprendizaje. Nivel uno en todas, prácticamente. Nivel tres y cuatro ahí tenemos menos iniciativa, pero sí tenemos algunas mediciones, como que si logramos en casos muy puntuales de ciertos programas, ver si hay algún indicador que se mueve, pero es más puntual” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso del Banco 3, la medición no necesariamente está en relación al modelo previamente expuesto, o más precisamente, la información recabada no permite afirmar que sea éste el modelo utilizado. Antes bien, se señala que el impacto de la capacitación se mide en relación a la productividad:

“Nosotros medimos los impactos de la capacitación, nosotros medimos el tema de la productividad hoy día, que estamos trabajando todo un cambio, estamos midiendo tanto los temas cualitativos, los cursos y el tema productivo, o sea, cuento le agrega valor una capacitación a una persona, y eso porque tenemos, necesitamos conocer si la capacitación tiene efectividad o no, obvio” (Jaime Pérez, Banco 3).

Finalmente, en el caso del Banco 4, sólo se mide el primer nivel, equivalente a la *satisfacción* de los participantes:

“Solamente lo que tenemos es la encuesta de evaluación del curso de quienes participaron” (Renata GómezBanco 4).

1.8. Capacitación y ascensos.

La relación de la capacitación con los ascensos o con el desarrollo de la carrera es *escasamente tematizada* en las entrevistas a los representantes de recursos humanos y capacitación, aunque en los casos en que se menciona (2 de los 5 entrevistados) se aclara que *por sí misma no es suficiente* para obtener un ascenso, sino que en la decisión organizacional confluyen también otros factores, como la evaluación de desempeño, de competencias y/o el logro de metas.

En el caso del Banco 1, existe una *malla de carrera* que permite visibilizar hacia los trabajadores los conocimientos técnicos y de habilidades blandas que son requeridos para postular a nuevos cargos o posiciones dentro de la organización, de manera de propender a una mayor autonomía en su formación. De todas maneras, los nombramientos también considerarían otros factores, a saber:

“Los otros factores como te comentaba, pueden ser evaluaciones de competencias, pueden ser el desempeño que tengan en el cargo, que también nosotros evaluamos por metas, por cumplimiento de metas y por desempeño, en las evaluaciones de desempeño entra todo lo que es competencias y para cada área en particular y cada persona en el banco es evaluada por metas anuales, que es el *Banks-Works*, entonces la configuración de ambas cosas le da una hoja de ruta a la persona” (Paula González, Banco 1).

En el caso del Banco 3, la opinión de nuestro entrevistado es que la *capacitación aumenta las posibilidades de movilidad, horizontal o ascendente, dentro de la organización*; pero esto no necesariamente la asegura. En efecto, las *competencias* de la persona serían relevantes también en relación a aquello:

“Si y no, yo creo que la capacitación por sí sola, no, o sea, a que me refiero que si tú eres cajero, estudias ingeniería comercial, posiblemente tengas más oportunidades de cambiarte, porque ya tienes más conocimiento y podrías tener más capacidades, y dentro de los requisitos que nosotros pedimos es eso, pero no necesariamente, si tú no tienes las habilidades que nosotros pedimos para ese puesto en particular, por muchos que te capacites”(Jaime Pérez, Banco 3).

1.9. Percepción de la capacitación por parte de sus trabajadoras.

1.9.1. Profesionales.

Para todas las entrevistadas, la capacitación es parte *fundamental* y permanente de su actividad laboral. Como lo grafica Profesional 1: “Nosotros vivimos en capacitación” (44 años, Banco 1).

La opinión unánime en relación a los programas de capacitación de todas las profesionales consultadas es muy *positiva*. Por una parte, entrevistadas de los distintos bancos contemplados en el estudio, coinciden en señalar la importancia que la capacitación tiene para los bancos, las facilidades que dan en algunos casos, y el valor que le dan:

“Sí, cero enrollado en eso el banco. [...] Siempre cuando tú quieras algo que te va a sumar en tu currículum y el banco no se enreda, tú le pides permiso a tu jefe y los jefes son como en ese sentido, son súper apoyadores. Pero tiene que nacer, lo que te digo, la inquietud de uno, [...] de hecho ahí me llegó una

cuestión de un seminario ponte tú, de todos los postgrados. Yo cacho que eso lo da el banco, da las bases de datos para ver si uno quiere se inscriba, sin costo viste y esto, ahí van a estar todas las universidades. [Una feria de postgrados], yo lo imprimí y dije 'voy a ir a dar una vuelta'. Si al final, aquí no tienes límites" (Profesional 5, 49 años, Banco 3).

Por otra parte, los *contenidos y habilidades* que entregan las capacitaciones son muy *importantes para realizar de mejor modo sus trabajos y desarrollar sus carreras*, en un entorno laboral muy dinámico, con crecientes niveles de digitalización, que demanda una constante actualización y ampliación de los conocimientos. La forma como una de las entrevistadas describe el modo en que un trabajador debería moverse en el actual mercado laboral, expresa de manera elocuente la *centralidad* que adquiere la capacitación:

“Hay que hacer un auto análisis: ¿Cómo estoy?, ¿dónde me encuentro? y ¿si estoy en el lugar donde quiero estar? Y si voy a estar en el lugar que creo que tengo que estar. Y para eso tengo que averiguar, tengo que leer, tengo que estudiar, tengo que informarme del cargo en que voy a estar. [...] Quiero también saber cuánto tiempo quiero estar ahí para poder seguir avanzando, y luego de eso, cuando ya tengo mi estudio, el estudio de lo que voy a hacer, prepararme, prepararme tanto sicológicamente como con el material para lo que quiero, porque si voy a postular sólo para saber si estoy vigente, en realidad todo lo anterior da lo mismo, pero si voy a postular para seguir avanzando tengo que estar preparada. [...] Entonces creo que si uno tuviera que dar una recomendación a las mujeres o a un trabajador en general es que se vaya capacitando con la velocidad que mejor pueda y luego ya vaya tomando desafíos rápido” (Profesional, 39 años, Banco 4).

Estas actividades pueden ser realizadas tanto dentro del horario de trabajo –lo que es muy valorado por las entrevistadas- como fuera de éste. En cualquier caso, el cumplimiento de metas se mantiene inalterable; y pueden estar a cargo de personas e instituciones externas al banco, como de personas propias del banco. De hecho, algunas de las entrevistadas realizan actividades de este tipo, en tanto otras indican la positiva evaluación que reciben las capacitaciones realizadas por relatores internos:

“El banco trabajó mucho con eso, mucho y nos alimentamos mucho con eso porque no es lo mismo que venga alguien de afuera a contarte algo que tú vivirlo” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

Por otro lado, el origen extranjero de dos de las instituciones involucradas en el estudio, explica que allí la capacitación implique muchas veces viajes al exterior, especialmente para aquellas iniciativas dirigidas a gerencias y profesionales, pues los programas de capacitación se implementan en distintos países donde funcionan y en la casa matriz.

En otro sentido, *el valor otorgado a la capacitación no tiene que ver solo con los conocimientos que entrega* –por cierto, cuestión muy relevante- sino también con la *seguridad y empoderamiento* que hace posible. Es lo que transmite una de las entrevistadas al hablar de la importancia de estar constantemente haciendo algún curso que ofrece el banco:

“ “Me han ayudado harto. Una porque, claro, da la seguridad, da el conocimiento y yo creo que son dos cosas súper importantes, porque uno ya va entendiendo, en base a lo que uno le van enseñando, claro adquiere el conocimiento, entonces ya sabemos de lo que estamos hablando. Y otra, a uno la, la empodera, porque ya sé en lo que me estoy moviendo, ya sé de lo que estoy hablando. Claro, pero quedar así como, ¿qué me están diciendo?, no sé, no... entonces, uno que, a uno la baja eso y lo otro que no, no conoce. Entonces estos cursos, claro que ayudan” (Profesional 9, 37 años, Banco 2).

Otra dimensión importante de la capacitación es la que menciona Profesional 3: contribuye a que las personas *valoren el lugar donde trabajan*, pues además de entregar herramientas necesarias para su desempeño laboral, manifiesta un interés por parte de la institución:

“ “Creo que capacitar a la gente las hace valorar el lugar donde trabajan, [...] en el fondo, si o si, denota una preocupación de mi empleador hacia mí” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

De las numerosas actividades de capacitación en las que han participado, las entrevistadas destacan algunas por su relevancia tanto en el plano laboral y profesional, como personal, las que en general tienen mucha relación con la formación de habilidades de liderazgo, formas de mejorar la eficiencia en el trabajo y el conocimiento de buenas prácticas de otras instituciones. Ejemplo de ello es la importancia otorgada a la participación en programas de formación de liderazgo femenino, de cursos específicos, como “Los siete hábitos de Stephen Covey”, o la capacitación impartida por ejecutivos de famosas empresas internacionales, que permiten conocer formas distintas de gestión y organización de los procesos de trabajo.

1.9.2. Fuerza de Venta.

Desde la perspectiva de las *trabajadoras del área de ventas* la perspectiva respecto a capacitación es un poco diferente, sobre todo porque *las condiciones del trabajo que ellas desempeñan serían menos compatibles con la capacitación*, toda vez que estarían sujetas al cumplimiento de metas que no considerarían, en el cálculo de las mismas, el número de horas que las trabajadoras pudieran haber destinado a capacitación. De igual manera, *la percepción del impacto de la capacitación es menos favorable* que en el caso de las profesionales. En este sentido, señalan que las capacitaciones entregadas por el banco *no son tan significativas para su desempeño como ejecutivas de ventas*. Si bien reconocen que siempre es importante capacitarse, en la práctica son sus competencias y destrezas personales las que adquieren mayor relevancia. De igual modo, *son más significativos los aprendizajes que surgen de la misma experiencia laboral*.

En general las capacitaciones realizadas son *presenciales* y se centran en los *productos* del banco y en *técnicas de venta*, por ejemplo, cursos para ejecutar llamados telefónicos, para potenciar el servicio al cliente o para poder generar o localizar las necesidades de los mismos, etc. También se realizan capacitaciones *virtuales* referidas a formación bancaria, por ejemplo, actualizaciones relativas a temas como el lavado de dinero u otras:

“Mira, teníamos... o sea siempre en las capacitaciones que hemos tenido, más que en este banco, han sido más en el área venta, de potenciar por ejemplo el tema del llamado, potenciar el servicio al cliente, generar buscar la necesidad del cliente, que eran cursos que daban en otros bancos, en el BICE tuvimos uno muy bueno, donde era cómo localizar o cómo generar la necesidad en el cliente o cómo conocer el tipo de cliente. [...] Son capacitaciones de productos para que tú estés mejor informado sobre si un cliente te pregunta ‘oye puedo pre-pagar’, ‘sí, puedes pre-pagar con mínimo un 25%’ y tengas ese conocimiento en el fondo” (Vendedora 5, Banco 4).

“Mira, la verdad es que en el banco, las capacitaciones [...] son súper básicas ya, por decirlo en buen chileno, es como ‘ya casi, como capacítate solo’, porque cuando hay producto nuevo, van y te dan una pincelada del producto, y tú le empiezas a hacer preguntas a la persona que te está capacitando y te dice: ‘lo averiguo, lo averiguo’, entonces para mí en realidad, esas cosas no son muy válidas, [...] es como cuando te decía, cuando tú entras a trabajar, arréglatelas sola por lo menos, porque las que te enseñen a trabajar, en realidad son tus compañeras, cosa que también encuentro injusto porque a ti nadie te dice, ‘oye sabes qué ya, mira hagamos algo, te voy a dar un bono, ponte tú de 50 lucas, pero dedícate dos días a enseñarle a esta persona’. ¡No po! entonces tú tienes que estar disponible para vender y para atender, [...] porque igual sería súper egoísta decirle, ya ‘mírame no más’” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

En relación a las *capacitaciones en ventas*, se propone que éstas sean más integrales, esto es, que no solo se orienten a vender más, sino que también entreguen elementos para un mejor trato y se apoyen en una mayor supervisión de sus labores:

“La verdad es que el banco hace capacitaciones para la buena atención de los clientes, pero entre comillas, la buena atención para que tú le vendas más al cliente, no por un tema de trato. Porque de repente, no sé po’, yo tengo a alguien al lado que veo que no está tratando bien al cliente y los supervisores, si yo digo, si también está al lado ¡cómo no escucha! ¡Cómo no le llama la atención! Porque después es re fácil decir ‘oye, te llegó un reclamo, firma esta carta de amonestación’” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

En cuanto a la *compatibilidad de la capacitación con el trabajo*, la cuestión horaria resulta siempre relevante para las vendedoras, ya que las horas destinadas a capacitarse son horas en que no venden y, por tanto, en las que no avanzan en el cumplimiento de sus metas. Aun así, reconocen la importancia de la capacitación:

“Claro, entonces cuando el banco sale mal evaluado en lo que es clima interno, ahí te mandan a cursos para que compartas con tus compañeros, entre comillas, pero después te dicen o sea ‘las metas hay que cumplirlas igual’, estuviste dos días sin trabajar porque estuviste en este curso, pero las metas se cumplen igual” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

“Aparte que la gente igual es reacia, tú le pones un curso de media hora y ‘¡ay! ¡que me quitan tiempo!’ yo lo encuentro súper práctico, siempre es bueno estar avanzando, pero la gente en general como que tampoco le gusta mucho” (Vendedora 5, Banco 4).

1.9.3. Dirigentes Sindicales.

En general, la percepción de los dirigentes sindicales respecto de las políticas de capacitación implementadas en los bancos refiere al enfoque de la misma. Así, se plantea el *dar más centralidad al desarrollo y formación de los trabajadores antes que a los temas de relacionados estrictamente con el negocio bancario*. La capacitación, declaran, parece estar más orientada por la institución que por las personas. En este mismo sentido, señalan que la capacitación debiese entregar herramientas para el *bienestar de los trabajadores* y para mejorar su *calidad de vida*.

1.9.4. Referencias generales.

Los entrevistados *reconocen que la capacitación es un área importante para las instituciones* y que ésta ha tenido un fuerte desarrollo en los últimos años, lo que ha estado acompañando de diversos cambios en los bancos, siendo uno de los más trascendentales el referido a la transformación digital. Se sostiene que en estos cambios una atención especial de los bancos tiene que ver con los usuarios que, cada vez con mayor frecuencia, gestionan sus operaciones de manera virtual. Pero, al mismo tiempo, la capacitación se ha dirigido a los empleados de las instituciones, existiendo planes que ofrecen diversas opciones de formación o capacitación.

En el relato de los entrevistados la banca se muestra capaz de ajustar su funcionamiento a las exigencias internas y del entorno, *siendo la capacitación parte de esa estrategia por estar siempre a la vanguardia de los cambios*. En este sentido, una de las entrevistadas enfatiza los aspectos positivos de la política que tiene el banco, mientras que otras, reflejadas en un testimonio, instalan cierta insatisfacción por sus alcances:

“Naturalmente que existe un área de capacitación, dirigida naturalmente hacia lo que el banco necesita en cada una de las áreas y cada cual de acuerdo a su deseo, a su desarrollo, va buscando cursos y va desarrollándose, de acuerdo a su propia necesidad, el banco ha puesto toda la tecnología, porque obviamente si quiere ser el mejor tiene que tener tecnología de punta y esa tecnología de punta también requiere capacitación en los trabajadores, no basta con ponerla si no te dan las herramientas para aprender a usar un sinnúmero de cosas que hoy en día la industria te lo exige y en ese aspecto el trabajador se siente respaldado y eso lo motiva” (Dirigente Sindical, Banco 3).

“Siempre se está replanteando, acá internamente el banco tiene capacitaciones, hay becas que le dan a la gente, les dan la oportunidad de estudiar a la gente que se interese, inicialmente les da una beca, les aporta el 50% del arancel mensual y está haciendo capacitaciones, pero sí me gustaría que fuera más, que hubiera más cursos” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Por otra parte, se sostiene que la importancia dada por los bancos a la capacitación tiene que ver con sus propios objetivos de *aumentar la productividad y elevar ganancias*, es decir, están relacionados con los beneficios que obtienen en cuanto a la gestión y eficiencia del negocio. En el relato de las entrevistadas esto aparece más como una constatación que como una crítica abierta. Asimismo, se indica que es una capacitación que *no se ofrece a todos los trabajadores por igual*, sino que se dirige a quienes exhiben mayores capacidades, intereses o se ubican en áreas estratégicas para las instituciones. Respecto a la *focalización y condiciones* para acceder a la capacitación se indicó:

“ “Hay becas para que la gente se perfeccione, pero es una postulación, no es general para todos, se postula, se exige que todos tengan mayor conocimiento, mayor capacitación, hay harta capacitación *on line*, en el punto de trabajo, que uno tiene que hacer cursos a través del computador y es interminable todo eso, poco presencial” (Dirigente Sindical, Banco 1).

De acuerdo con lo anterior, *la capacitación aparece más orientada por las instituciones que por las personas*, quienes tienen un margen estrecho para proponer en qué ámbitos, tópicos o temáticas, quieren capacitarse:

“ “Siempre ha mejorado el tema de la capacitación, pero no, siempre te entrega la capacitación donde el provecho de ese resultado, de la capacitación, sea en provecho de la empresa, porque no te entrega capacitación cuando uno se quiere capacitar, como para capacitarse y después ese conocimiento aplicarlo en otras empresas” (Dirigente Sindical, Banco 2).

Una explicación que da una de las entrevistadas sobre las restricciones que enfrentan los trabajadores para proponer sus intereses de capacitación tiene que ver con la “fuga” de empleados (con alta formación o capacitación) en busca de mejores condiciones a otras instituciones:

“ “Un tiempo lo hizo y rápidamente se dio cuenta de que el trabajador no podía como amarrar a que te diera tantos años de ese conocimiento a tu puesto de trabajo, entonces se dio cuenta de que no lo podía amarrar al trabajador, a los más *clever* o los que tienen más capacidad, claro, aprovechaban esto y después lo aplicaban y se iban rápidamente del banco, porque se daban cuenta de que no iban a tener una mayor... o eran más cotizados o habían más lucas de por medio en otros lados, entonces, frente a eso el banco reguló porque antes pagaba carreras, entonces ahora no, ahora paga cursos de capacitación no más y son cosas más de capacitación de las áreas financieras que de algo que tú puedas estudiar” (Dirigente Sindical, Banco 2).

La reducida participación de los trabajadores en la definición de las orientaciones de capacitación también se observa a nivel de las organizaciones sindicales, quienes no tienen mayor incidencia en estos procesos. Así lo indica una de las entrevistadas:

“ “El sindicato no es parte de ningún tipo de política de capacitación ni nada porque no hay la opción de hacerlo, no te dan la entrada a ese aspecto, y veo que sí, que toda la gente, todos se están capacitando, todos están estudiando, trabajan de día, estudian de noche, todos quieren tener un mejor nivel para optar a mejores sueldos” (Dirigente Sindical, Banco 1).

Una experiencia donde el sindicato logró incidir tuvo relación con la capacitación en oficio de los vigilantes del Banco 2, es decir, un cargo muy particular. Este es un grupo con estabilidad laboral, pero que difícilmente podría hacer una carrera y que no tiene las competencias laborales para insertarse con facilidad en otras empresas. Muchos de ellos están cerca de jubilar, lo que se visualiza como una etapa de vulnerabilidad. Llama la atención que la influencia alcanzada por el sindicato aparece más como una concesión de la institución que como resultado de su fuerza colectiva. A la vez, corresponde a un caso muy puntual:

““El banco accedió a que el sindicato incidiera en la capacitación de oficio de un solo cargo, que era el de vigilante, porque es el único cargo que no tiene un incentivo o la posibilidad de poder mejorar la renta con los años, es un cargo que logra estabilidad laboral dentro del banco a lo largo de los años y son los que más edad tienen, están más cerca de jubilar o si los despiden no tienen competencias laborales como para insertarse dentro de su carrera profesional, se les consiguió entonces cursos de oficio consistentes en cursos de chef, gasfitería, electricidad y soldadura, el sindicato quiso ofrecerles estos cursos a otros cargos, pero el banco no lo aceptó” (Dirigente Sindical, Banco 2).

1.10. Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo.

En cuanto al *impacto de la capacitación en las trayectorias no existe un conocimiento acabado de los sistemas de seguimiento o evaluación y de posibles medidas asociadas a este asunto*. No obstante, a partir de su experiencia tienden a coincidir en que *no existe una vinculación entre ambos procesos* y que resulta más significativo el conocimiento con el que ingresan a la banca, así como el aprendizaje de su experiencia y la de sus compañeros. Sobre la formación o capacitación previa al ingreso al banco y su incidencia en la trayectoria de los trabajadores se indicó:

““Yo vi casos de colegas que eran expertos en Excel, en planillas Access y todo y para ellos era más rápido el ascenso, porque ya venían con eso, en cambio los que estábamos...que yo soy de otra generación, entonces nos costaba más y hacíamos capacitación en Excel pero era ya complicado y no lográbamos el objetivo... los que tienen más dominio de las herramientas computacionales son los que más fácilmente van ascendiendo” (Dirigente Sindical, Banco 1).

De todos modos, se sostiene que hay capacitaciones que ayudan a la realización de sus labores:

““Tendría que ser algo puntual, por ejemplo en lo que nos capacitaron de fraude con la firma, claro eso te va a mejorar tu trabajo y te va a dar más seguridad y saber las herramientas, utilizarlas, de cómo hacer bien tú pega, ya sea de los cajeros, de las personas que tienen que ver con documentación, eso te va dando una expertise y te va ayudando en tu labor, pero no sé si te permite ascender, pero te ayuda mucho en tu labor diaria” (Dirigente Sindical, Banco 1).

2. Recomendaciones.

2.1. De los gerentes y jefes de Capacitación.

En relación a la capacitación gestionada por los propios bancos, se consideró una pregunta que indagaba la opinión respecto a la *pertinencia y suficiencia de las orientaciones* que en materia de capacitación adoptaban los bancos, señalándoles, además que algunos bancos indicaban que su capacitación se focalizaba en sus productos.

Al respecto las entrevistadas señalaron estar conformes con las temáticas de capacitación que priorizaban los bancos, productos y orientación al cliente, aunque puntualizaron que complementarían dicho enfoque con cursos orientados a desarrollar habilidades propias de una industria más digital, por ejemplo, desarrollando cursos técnicos de capacitación. Además de ello, se mencionaron temáticas como riesgo, asesoría comercial, venta y calidad de servicio.

“Yo le haría algunas modificaciones. Me parece bien seguir con el foco de orientación al cliente en el amplio espectro de posibilidades que tiene para eso [...] porque obviamente una organización como ésta que es de servicio al cliente, de servicios financieros para los clientes [...] tiene que tener una mirada de lo que el cliente necesita. [...] En segundo lugar, me enfocaría en desarrollar habilidades que permitan convertirnos en una industria más digital. Por lo tanto, para aumentar la empleabilidad yo te diría que cursos técnicos de programación... habría que poder desarrollar una oferta de valor por ahí, por ese lado más orientado hacia el desarrollo de la banca digital” (Renata Gómez, Banco 4).

“Es una parte importante, pero no es la única. O sea, para mí ‘productos’ es una patita más. Para mí es productos, riesgo, asesoría comercial o venta, y calidad de servicio. Como este para mí es el ABC de cualquier ejecutivo, de cualquier sucursal” (Carolina Guzmán, Banco 2).

2.2. De las trabajadoras profesionales y fuerza de venta.

A partir de la experiencia como usuarias de los programas de capacitación, como relatoras y –en algunos casos- como encargadas de capacitación (en la actualidad o en anteriores momentos de su trayectoria laboral), las entrevistadas plantean recomendaciones tendientes a mejorar y/o ampliar lo que existe en materia de capacitación y formación en sus respectivas instituciones, a fin de lograr que ella sea significativa para las personas, es decir, que les haga *sentido*, que sea *motivante* y *pertinente* a sus necesidades. Las recomendaciones entregadas apuntan tanto a los *contenidos* y *modalidades* de capacitación, la *cobertura* de algunas actividades y la cuestión del *seguimiento* de lo realizado. Se mencionan además otros temas relativos a los procesos de *inducción*.

2.2.1. Contenidos.

Las entrevistadas mencionan la importancia de mejorar la capacitación entregada a la fuerza de venta. En base a su experiencia como ejecutiva de ventas y posteriormente, como encargada de Capacitación de la fuerza de venta, Profesional 1 (44 años, Gestora Gerencia Experiencia Cliente, Banco 1) señala que la capacitación recibida si bien era buena, era muy básica. A las ejecutivas se las “lanza a la calle” con conocimientos muy elementales. Cuando trabajó en la fuerza venta, temas importantes para su trabajo, como “riesgos”, los aprendió con un jefe; y como encargada de capacitación, ella solo podía gestionar las actividades de capacitación pero no tenía ninguna injerencia en la definición de los contenidos.

Otra temática que crecientemente deberían incorporar los bancos es el aprendizaje del *Inglés* pues se trata de una herramienta que adquiere cada vez más importancia en un mundo globalizado –en entornos laborales internacionales- y que tiene una muy buena recepción por parte de los funcionarios. Ello significaría tanto ampliar la oferta, en el caso de algunos bancos (Banco 4), como intensificar la que existe, en el caso de otros (Banco 3).

Pero sin duda, el contenido que emerge como más importante, que debería intensificarse y masificarse, es la formación en *habilidades blandas* y en *liderazgo*. Las entrevistadas valoran los programas que existen al respecto por las habilidades que entregan y los efectos positivos en mejorar la forma de gestión, aprender a desarrollar equipos,

enfrentar situaciones difíciles; en definitiva, mejorar las habilidades para las relaciones interpersonales. Sus recomendaciones en este sentido, van en la línea de ampliar la oferta existente y ampliar su cobertura, es decir, que más personas, con independencia de que ocupen jefaturas o no, accedan a este tipo de formación.

Una de las entrevistadas cree que este tipo de cursos deberían ser mucho más masivos, de mayor cobertura que incluya a personas que no necesariamente ocupen jefaturas:

“Porque son herramientas para el trabajo [...] que te enfocan a tus relaciones interpersonales, si mal que mal, todos tenemos a alguien con quien relacionarnos. Y eso te da valor agregado, yo te diría tanto para el tema profesional como el tema personal” (Profesional 4, 41 años, Banco 4).

2.2.2. Calidad.

En relación al nivel de la capacitación, se declara que los relatores –muchas veces provenientes de otras áreas de la misma empresa- no tienen un nivel de conocimiento suficiente al dictar los contenidos de los cursos:

“Si alguien va a capacitar, es alguien que domine bien el tema, creo que eso es lo principal, alguien que sepa tener las respuestas en el momento” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

Por otro lado, se piensa que las capacitaciones son muy breves y centradas casi exclusivamente en los productos. Esto termina aburriendo a las trabajadoras:

“Ni siquiera un par de horas, cápsulas chicas de 10-15 minutos, a lo más, tuvimos una, que lo más que ha durado en Quilín, que fue media hora, pero así super corta porque después tenemos que volver a trabajar” (Vendedora 4, 42 años, Banco 3).

2.2.3. Detección de Necesidades de Capacitación.

Relacionado con la definición de contenidos pertinentes, más movilizadores de las personas, se recomienda, por una parte, revisar el modo como se realiza la detección de necesidades e implementar de manera más sistemática procesos de seguimiento y evaluación. En cuanto a la detección de necesidades, se indica la necesidad de privilegiar la participación de quienes realmente ejecutan las tareas –y no de gerentes, como se realiza actualmente en algunas instituciones-. Ello permitiría identificar de mejor modo lo que requieren las personas, lo que les interesa, lo que necesitan en su trabajo:

“Se hace ¡con los gerentes! No, no, está mal, las DNC deberían ser, deberían nacer de la resolución de problemas que está saliendo del banco y movilizar esa línea del banco. Yo no puedo [...] seguir capacitando a alguien en venta todos los años, [...] tengo que ver qué moviliza a las personas” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

2.2.4. Seguimiento, medición e impacto.

En relación al seguimiento y evaluación, en algunas instituciones *o no se hace o se hace escasamente*. Ello no permite conocer los efectos de las diversas capacitaciones realizadas, no se sabe si resultaron o no, y a partir de ello nada asegura seguir haciendo capacitaciones que no tienen impacto en el trabajo, descontinuar capacitaciones muy

efectivas, o implementar capacitaciones siguiendo modas que no son pertinentes para las necesidades del banco. En este sentido, Profesional 1 enfatiza la necesidad de que las instituciones escuchen más a las personas, que averigüen por qué las cosas resultan o por qué no resultan, no pensar solo en los costos que implica hacer un seguimiento si no que poner el foco en la importancia de conocer la experiencia de las personas para implementar capacitaciones útiles, que funcionen y movilicen a los trabajadores:

“Eso de repente falta al banco, escuchar los por qué no, averiguar más por qué sí. [...] ¿A quién queremos movilizar? Si me voy a un área operativa no les voy a seguir dando un curso de Excel. [...] En vez de eso, darles, por ejemplo, una capacitación en google que además de ser un conocimiento necesario para el trabajo, les da a las personas un conocimiento que les permite conversar con sus hijos. Eso sería más motivante, movilizador. Y dejar de estar mirando la chaucha, porque hay cosas que se pueden conseguir de mucho mejor manera si escucháramos bien” (Profesional 1, 44 años, Banco 1).

Otra entrevistada destaca la importancia de que las capacitaciones versen sobre temáticas que permitan pensar en la organización, que vayan más allá de constatar ciertas situaciones:

“Hoy día un curso de capacitación para mí, tiene que hacerme entender el impacto que va a tener en la organización. Por ejemplo yo no voy a un curso de felicidad organizacional, con todo el respeto del mundo, no, no creo que sume porque me suena a receta. Sí iría a un curso de ‘Pensemos la Organización’. [...] Un curso que te haga reflexionar, porque siento que hoy día estamos perdiendo eso, que vamos buscando el resultado, que vamos buscando, quizás buscas indicadores para saber qué es lo que sucede, pero no entiendes por qué suceden las cosas. Quizás te quedas, por ejemplo, en que las licencias médicas a lo mejor están altas, jah, están altas! pero nadie se pregunta por qué están altas. Dicen ‘ya, están altas, bajémoslas’ es como la respuesta automática” (Profesional 11, 34 años, Banco 2).

2.2.5. Modalidades de Capacitación.

Una cuestión mencionada por distintas entrevistadas es la importancia de que exista una *coherencia* entre la *modalidad* de la capacitación –e-learning o presencial- y el *contenido* de ella. En ese sentido, contenidos que tienen que ver con conocimientos o con normativas son mucho más apropiados para ser impartidos en una modalidad e-learning, pero aquellos destinados a desarrollar habilidades, especialmente habilidades blandas, deben ser presenciales. Además de esta coherencia, las entrevistadas señalan que –a pesar de las enormes ventajas que representa la plataforma e-learning y de las mejoras que se ha introducido con miras a hacerlas cada vez más amigables- las capacitaciones presenciales tienen un mayor impacto, por lo que no deben perder relevancia. Profesional 3 (42 años, Banco 3) explica que este tipo de capacitaciones tienen un plus, que va más allá de lo académico, que se vincula con “la posibilidad de generar redes de contacto al interior de las organizaciones. El tema del e-learning y ese tipo de cosas las mutan, en el fondo, y perdemos el contacto personal, y la verdad es que tener redes de contacto es demasiado valioso para las instituciones”. Por ello piensa que “todas las organizaciones deberían tener al menos una capacitación presencial al año, si o si”. Por otra parte, el poder *reunir en este tipo de actividades a personas de distintas áreas o ámbitos*, además

de potenciar las redes, enriquece la entrega de los contenidos entregados incorporando distintas perspectivas y experiencias:

“Nosotros partimos por un carril y nos vamos por ese carril el resto de nuestra vida. O sea, nacimos en finanzas y vamos a morir en finanzas, nacimos en recursos humanos y vamos a morir en recursos humanos. Yo que trabajé en red de sucursales y ahora trabajo en otra área, y me relaciono con muchas otras áreas, es tan valioso cuando uno cruza de un área a otra y mostrarle al otro, otras visiones” (Profesional 3, 42 años, Banco 4).

Profesional 7 (39 años, Banco 4) corrobora la importancia que tiene la capacitación presencial. Ella también señala la posibilidad que ofrecen para compartir y armar redes con personas de otras áreas del banco, “entonces de repente tú necesitas equis de prevención de fraudes, y ya tienes el contacto”. Y eso tiene un impacto de la motivación y compromiso de las personas:

“Pensamos que el aula, para ciertos puntos, es principal, sobre todo si queremos conseguir ese valor agregado, ese compromiso. La verdad es que click, click, click y hacer la prueba, es súper moderno pero no es tan efectivo, según nuestro punto de vista” (Profesional 7, 39 años, Banco 4).

2.2.6. Metodologías de trabajo.

Algunas entrevistadas mencionan lo importante de incorporar metodologías más dinámicas y –algunas señalan- lúdicas, en la entrega de contenidos en las capacitaciones. Al respecto, se hace referencia a lo efectivas que pueden ser capacitaciones que incorporan muchos juegos y ejercicios que permiten comprender la utilidad, aplicabilidad y sentido de los contenidos.

Aunque no es una recomendación directa, aparece como un tema importante a contemplar el amplio rango de edad que existe en el personal del banco, desde gente muy joven a personas mayores, para definir metodologías apropiadas, por ejemplo, para la formación en temas tecnológicos. Cuestiones como ésta y –más específicamente- el rol que tiene la capacitación frente al recambio generacional en la banca, son temáticas relevantes de ser abordadas en futuros estudios.

Las trabajadoras del área de ventas, en tanto, resaltan la importancia de dar mayor énfasis a la *aplicación práctica de los contenidos* entregados ya que, por lo general, los cursos se orientan más en los contenidos teóricos:

“Sería bueno que les enseñen, que desde un origen los sienten en un computador y les muestren cómo se ingresan las producciones. Porque les pasan toda la parte teórica, la parte teórica la verdad es que es importante, pero la práctica es mucho más importante, porque es el día a día y es el día a día que nosotros tenemos que capacitar a la persona porque el supervisor no lo hace, y eso nos quita tiempo a nosotros, porque el periodo mínimo es un mes en que la persona recién se enchufa con los sistemas del banco” (Vendedora 5, 51 años, Banco 3).

De igual manera, la metodología de los cursos debiese adaptarse a las características del trabajo de ventas, que tiene sistemas de trabajo bien definidos:

“En la metodología... es que pasa que el área de ventas es desordenada por naturaleza propia, es decir, cada uno tiene sus sistemas de trabajo y cuando tú quieras cambiarlo, la verdad es que somos reticentes, me sumo, porque, por ejemplo, te voy a hacer dos paralelos, Banco 1... nos cargaron el mismo sistema base que nos cargaron acá, sin embargo, en el Banco 1 cuando lo impusieron nos ordenaron, nos ponían horarios, es decir ‘no es que tú tienes que llamar entre ésta y ésta hora’, ‘pero es que puedo llamar de ésta’, ‘tienes que llamar de aquí a acá’ y te hacían llenar una bitácora diaria, como una agenda, que si tú me preguntas hoy día, si lo hicéramos acá, quizás nos iría mejor, evita muchas cosas, es decir, tratar como de uniformar ese tema, porque te dicen ‘sí, es que tú tienes que llamar’, te dejan tan amplio el que tú tienes que llamar, que las fuerzas de ventas somos jodidas, porque llamamos cuando queremos y cuando necesitamos, entonces cuando ya no tengo de dónde sacar, claro pesco mis bases y empiezo a llamar, si estoy ingresando cuentas ni me acuerdo de la base, yo creo que sí, sería un poco ordenar o uniformar la forma de trabajo” (Vendedora 5, 51 años, Banco 3).

2.2.7. Procesos de inducción.

Se recomienda que los procesos de inducción deberían revisar la pertinencia de sus contenidos así como incluir un acompañamiento.

Profesional 7 (39 años, Banco 4) señala que las inducciones corporativas si bien entregan información general sobre la institución, tienen que considerar contenidos específicos al tipo de contrato y tipo de trabajo. Ella pone como ejemplo el caso de la inducción de fuerza de venta, a quienes se le informaba de beneficios que no eran efectivos para el segmento (flexibilidad de horario, bonos, etc.). Entonces pasaba que “el ejecutivo de fuerza de venta venía acá y nos pedía todo lo lindo que le habían mostrado en la inducción, y no aplica. Entonces, desde el mes que viene van a empezar a hacer una inducción exclusiva para fuerza de venta y otra para la red de sucursales”.

Otra cuestión tiene que ver con implementar un seguimiento para lograr que las personas que se integran a la institución efectivamente se incorporen a la dinámica de trabajo, especialmente cuando ésta es muy intensa. Vendedora 3 (44 años, Banco 3), por ejemplo, considera que es fundamental dadas las características de la institución. Profesional 7 (39 años, Banco 4) por su parte, reconoce esta misma necesidad de mejorar la forma como se recibe al nuevo trabajador, sobre lo cual se ha avanzado en Santiago pero mucho menos en regiones.

2.3. Recomendaciones Dirigentes Sindicales.

2.3.1. Contenidos.

Para las dirigentes sindicales entrevistadas la capacitación *se centra excesivamente en los objetivos de las instituciones y no tanto en los intereses de los trabajadores*. En ese sentido, se plantea que algunos cursos referidos a su *desempeño laboral* se deben mantener, pero hay que incorporar otros que apunten al *desarrollo de las personas*. De la misma manera, se sostiene que la capacitación es muy básica y que las posibilidades de formación en carreras profesionales está sujeta a múltiples condiciones. Entonces, junto con ampliar los contenidos se debe buscar que su implementación implique un mayor nivel de *profundización*.

Ahora bien, un tema que resultó muy llamativo tiene que ver con el *control del estrés*. Si bien las entrevistadas aludieron a él, la dirigente sindical del Banco 4, se refirió con más detalles a este fenómeno. A la vez, nos parece que resume de buena forma un problema sentido por los trabajadores del sector. La reflexión sobre este problema no se relaciona sólo con capacitación, sino que implica un cuestionamiento más profundo sobre la forma en que se organiza y lleva a cabo el trabajo, así como de las disposiciones individuales para enfrentar situaciones adversas. La preocupación que muestran las entrevistadas no aparece como una reivindicación que busque el beneficio exclusivo de los trabajadores, sino que tienen en cuenta los objetivos de las instituciones. O sea, entienden que debido al escenario en que ellas se desenvuelven se requieren trabajadores lúcidos, creativos, capaces de tomar decisiones en contextos adversos, con capacidad de organización y trabajo en equipo, que puedan identificar, evitar o resolver satisfactoriamente problemas o errores de distinto tipo, etc. Y eso, bajo condiciones de estrés, se vuelve más complicado:

“También por la exigencia de llegar a las metas, a cumplir, muchas veces si una no cumple no te pagan el sueldo y cómo vas a pagar las cosas, el arriendo o la casa o el colegio de los niños, entonces es mucha la presión” (Dirigente Sindical, Banco 1).

“Cuando las personas no tienen las herramientas necesarias para generar un buen trabajo, obviamente que lo va a estresar, pero yo siento que todas las personas son capaces de lograr cualquier objetivo, mientras se tenga la implementación, mientras esté debidamente capacitado, mientras tenga un buen computador, que se pueda ejercer bien su trabajo, mientras tenga las condiciones y yo creo que las personas pueden rendir y es cuestión de ordenarse no más con el tiempo” (Dirigente Sindical, Banco 4).

“Yo creo que las empresas deberían enfocarse a esto, estando bien la persona se reactiva la mente, empieza a crear uno y se empieza a dar cuenta del error y empieza a generar cambios, y es donde empieza a generar cambios de todo tipo, a todo nivel, intrafamiliar, en el trabajo, a lo mejor me doy cuenta que estaba haciendo algo mal, por eso no estaban funcionando las cosas, por eso, tomar conciencia nada más” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Cabe recordar que la fuente de estrés no tiene que ver sólo con el espacio laboral, sino que también con la situación familiar o de los hijos:

“...en Chile no se dan todas las facilidades para que una mujer con hijos o casada entre a trabajar, debido a esto también hay muchas mujeres que no pueden realizar su trabajo tranquilas, tienen siempre en la mente su familia, los problemas de la casa, cómo lo voy a hacer para llegar... entonces una doble presencia que se llama, eso trae consigo también muchas enfermedades psicológicas, psiquiátricas, musculo esqueléticas, entonces ahora nos vemos enfrentadas a que hay harta gente con enfermedades, sobre todo mujeres, de ahí las funciones no se cumplen bien, hay mucha gente también, muchas mujeres también que negocian su salida porque no soportan la presión, ese es el punto un poco más malo del sistema” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Lo anterior *debería estar acompañado de una organización del trabajo* que contemple espacios de descanso y relajación, situación que es muy valorada por las trabajadoras entrevistadas:

“...generar un espacio donde el funcionario pueda tener un descanso, ya sea para, no sé, unos 15 minutos de relajarse, pensar cosas distintas, para dejar la mente en blanco, por último si quiere mirar el techo, o si no, si quiere fumar un puchito, que se vaya a tomar un puchito, pero yo creo que hoy en día la industria en general, debiera generar esos espacios, porque de verdad que la gente está muy estresada, no lo veo tan solo acá, yo lo estoy hablando a nivel global, la empresa en general, la industria...” (Dirigente Sindical, Banco 4).

“¡Todos quieren ser el número uno, todos quieren ser los mejores!, y ahí empezamos a chicotear para abajo, pero pasa que para el ser humano para poder rendir tiene que estar sicológicamente bien” (Dirigente Sindical, Banco 4).

De manera más específica, se propone incluir *sesiones de reiki* para los trabajadores, u otras técnicas similares, que permitan enfrentar de mejor modo la jornada laboral. El reiki es considerado una medicina alternativa que apunta a la relajación y sensación de paz del individuo. Algunos beneficios que se suelen vincular a esta práctica son: la reducción del estrés; la relajación mental, emocional y espiritual; la auto-sanación y el aumento de los niveles de concentración.

Del mismo modo, se propone llevar a cabo *charlas sobre temas variados*, diferentes a los productivos, que tengan como propósito el *bienestar mental* de los empleados. Se alude a actividades que permitan “abrir sus mentes”, “que la gente no se quede ahí en su rincón con una visión nada más” (Dirigente Sindical, Banco 4).

“Yo creo que por ahí vamos a ir creciendo mucho más, porque la gente necesita replantearse su energía y estas cosas nos brindan mucha energía, nos abren otro tipo de conocimiento y que nos genera otra energía, la energía está en uno no más, que se hagan este tipo de cursos, así, talleres, y todas las empresas en Chile, a nivel general debería de tenerlo, para que... vamos cambiando, vamos progresando, tuviéramos mayor nivel de conciencia, enseñarle a tomar conciencia a la gente, eso me gustaría, porque yo creo que es el origen de estar bien” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Esta organización del trabajo y del diseño de capacitación se relacionan con el propósito que debiesen tener los bancos de entregar a sus empleados una mejor *calidad de vida*. En este sentido, se demandan habilidades que, si bien pueden ser utilizadas en el trabajo, son extensivas a otros ámbitos de la vida, por ejemplo: la habilidad de tomar decisiones en contextos complejos o dinámicos, “aprender a pensar”, a trazarse objetivos y definir los medios para alcanzarlos:

“...que las industrias, el empresariado se preocupe en capacitar a su gente en las distintas áreas, como brindarles una mejor calidad de vida, a tomar mejores decisiones, a veces, todo el mundo nos dice ‘mira, tienes que hacer esto, tienes que hacer esto otro’, pero son muy literales y resulta que a veces necesitamos que nos hagan como un mapa, ¿cierto?, porque si no, nos perdemos y todos ah, sí a la hora de... ‘no si lo entendí’, súper bien, pero a la hora de ejecutarlo, me doy cuenta que no lo entendió, entonces a veces hay que hacerles un mapa, como trazarles el... yo creo que eso es lo que tiene que hacer hoy en día las industrias” (Dirigente Sindical, Banco 4).

En definitiva, se puede decir que se trata de hacer una pausa en la agitada vida moderna, volver sobre lo que ocurre a nivel personal y emocional, “volver a encontrarse”, reenfocar los propósitos de las personas y preguntarse nuevamente por el sentido de su vida. O sea:

“Como por ejemplo a una capacitación aprendiendo, a volver a creer, aprender, saber cómo funcionan los organismos, para que la gente pueda entender el funcionamiento y pueda recuperar esa credibilidad que la ha ido perdiendo en el tiempo y la pueda hacer más cercana también, no esté con esa distancia, yo creo que por ahí va el tema, y esas capacitaciones que hablaba yo a nivel de conciencia, de relajación, que la gente pueda encontrarse con ellos mismos, empezar a que, que de repente lleguen a la empresa y no sé, le hagan una meditación, a todo el conjunto, les enseñen a meditar a la gente, porque la gente de verdad que yo creo que esas cosas las agradece mucho” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Por otra parte, se indica que algunos contenidos requieren incluir de manera especial a hombres y mujeres, por ejemplo, aquellas que buscan clarificar lo que se entiende por *maltrato*, cómo se identifican y analizan situaciones de *violencia* (psicológica o física). O sea, es *otra dimensión del trabajo, la contracara de aquella que se centra exclusivamente en productividad*. Se apunta a una mejor calidad de trabajo y, por añadidura, de la vida personal y familiar de los empleados. Es posible ver en esta inquietud la demanda por *humanizar el trabajo*, por dotar de dignidad el ejercicio laboral, sin distinción de género. Estas capacitaciones debiesen ser medidas transversales a los diferentes grupos ocupacionales, en sus distintos niveles y jerarquías:

“Para la mujer, para el hombre, qué es el maltrato, qué es una violencia, diferenciar, que sepan el contexto de lo que se trata, qué es realmente una violencia y lo que no lo es, porque a veces las personas tienen mal concepto, la violencia es una sola, ya sea sicológica, física, es una sola, siempre es una y tiene distintos comportamientos, entonces hay gente, a veces uno conoce gente bien preparada, súper profesional, pero no saben esa otra parte y uno dice ‘jah, pero qué onda!', si una galla es una persona súper profesional, qué pasa ahí, entonces ahí hay una falencia y eso hace que a veces no podamos rendir lo que somos capaces de rendir, hay que estar bien, yo creo que por ahí apunta” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Relacionado con lo anterior se alude a iniciativas que apunten a la *valorización de la mujer*, a su autoestima, y si bien no se entregan puntuaciones al respecto, en el contexto de desarrollo de la entrevista se entiende que hace referencia a procesos permanentes en el tiempo, que impliquen reflexionar sobre ciertas creencias que existen respecto de sus roles y habilidades, que consideren su adaptación a situaciones de fuerte tensión dentro y fuera del trabajo, que conlleven un trabajo sobre la conciencia e identidad de sí mismas, etc., y que pueden traducirse en diferentes cursos o talleres:

“Cambiar el concepto, ayudar a entregarle a entregarle las herramientas a la mujer, que se valore, desde la valorización de la mujer, yo creo que por ahí apuntan los cursos, me gustaría que se hicieran ese tipo de capacitaciones para las mujeres” (Dirigente Sindical, Banco 4).

Finalmente, respecto de los contenidos, se alude al surgimiento de nuevas enfermedades que sugieren la necesidad de un programa en el área de salud relativo a prevención y atención, junto a capacitación, que permita identificar sus características:

“Hay enfermedades nuevas como la fibromialgia también que ataca a las mujeres, hay muchas cosas que son como del área neurológica o del área de las emociones que afecta el sistema nervioso, esas cosas, son enfermedades nuevas” (Dirigente Sindical, Banco 1).

2.3.2. Programas de formación profesional.

Las entrevistadas sostienen que existe una fuerte presión en la banca por elevar el nivel de estudios de los trabajadores, pero que las posibilidades para acceder a esos niveles están muy condicionadas por los criterios de productividad. Además, la eventual “fuga” de sus colaboradores ha llevado a las instituciones a mantener lo que ellos consideran limitaciones para su progreso profesional. En este sentido, se plantea *repensar las políticas o planes de retención de los trabajadores*.

Además, se debe considerar que si lo anterior no es objeto de atención, la presión sobre los trabajadores se mantendrá o aumentará, lo que puede derivar en enfermedades o deterioro de los ambientes de trabajo. En la práctica lo que está ocurriendo, según los dirigentes sindicales es que se incentiva a los trabajadores a estudiar por su propia cuenta, asumiendo los costos económicos involucrados, con el apremio de no descuidar su rendimiento laboral, bajo el supuesto que ello facilitará un ascenso y aumento de remuneraciones. En la opinión de Profesional 3 del Banco 2: “La empresa igualmente aprovecha esa iniciativa”.

Relacionado con el punto anterior se indica que la “promesa” de ascenso a partir de los estudios que realizan los trabajadores (y que contempla factores adicionales) no siempre se cumple. Es decir, existen ganadores y perdedores, algunos que logran hacer el proceso virtuoso, mientras que otros quedan en el camino, a la espera, o incluso, con deudas. Esto se expresa en el siguiente relato:

“Pero llegó un punto en que el banco no dio abasto para reconocer y ascender a todos los que estaban estudiando para poder aumentar la renta ni cargos más altos que ofrecen, porque no existe en realidad la carrera funcionaria, entonces, el banco se dio cuenta que eso generaba frustración en los trabajadores, porque si uno estudia y no puede ejercer, y más encima se hizo una inversión, y al no encontrar cupo tampoco se arriesgan a ir a buscar a otra empresa en esa área” (Dirigente Sindical, Banco 2).

Y sigue:

“...el banco decidió hacer un recambio de trabajadores, despidiendo a los más antiguos y en posiciones altas, para permitir ascender a los mejores de quienes estén interesados en capacitarse, pero esto hace competir a los empleados entre ellos para poder sacar mejor provecho de los estudios en que ellos invierten, entonces ya no pagan carreras, sino que pequeñas capacitaciones y dejan que los propios empleados inviertan en estudiar para hacerlos competir, aun cuando eso no garantiza que puedan recuperar la inversión, incluso está estipulado que tienes que tener una cierta cantidad de estudios para postular a ciertos cargos mayores” (Dirigente Sindical, Banco 2).

Por otra parte, si bien se reconoce que la presencia de la mujer en la banca es significativa y abarca diferentes ocupaciones, se siguen observando limitaciones para acceder a cargos de liderazgo y autoridad, cuestión que confirma nuestros hallazgos. En ese sentido, sin ser el único elemento que se debe considerar, es importante que los procesos de formación apunten precisamente al desarrollo de liderazgos. O sea:

“...tienen todas las competencias las mujeres, ahora se han incorporado a hertas áreas, a seguridad, a la parte comercial, faltan más mujeres en liderazgo, pero de a poco yo creo que se va a ir consiguiendo... a mayor profesionalismo es más complejo...y si tiene familia, ahí ya deja de ser la excelente trabajadora, sino que ahí se le vienen todos los problemas encima y poca gente le tiende una mano, casi todas las mujeres exitosas no tienen hijos o son solteras, porque dedican todo su tiempo y esfuerzo en una competencia por llegar a los puestos que tienen los hombres” (Dirigente Sindical, Banco 1).

2.3.3. El nuevo perfil de trabajadores y la emergencia del segmento de jóvenes trabajadores.

Las organizaciones de la banca han constatado un cambio en el perfil de trabajadores, lo que conduciría a reenfocar la capacitación. En el caso del sindicato del Banco 2 observaron un aumento de afiliación sindical, pero *no tanto de los cajeros, sino del área comercial*. A la vez, han visto que ha ingresado al banco una nueva generación de trabajadores: los *millennials*. Como organización han observado las dificultades que experimentan las jefaturas para trabajar con este grupo de trabajadores, a la vez que reconocen problemas similares a nivel sindical. En ese contexto, se plantea *la necesidad de conocer más en detalle a este grupo y crear herramientas de capacitación para la relación de los diferentes actores del banco con ellos*. Pero esta situación no se visualiza sólo como *dificultad*, sino como la *oportunidad* de la banca para asumir el liderazgo en el tratamiento de un problema que paulatinamente afecta también a otros sectores.

¿Y cómo es el trabajador *millennial*? Tiene más resistencia a respetar a la autoridad, son pragmáticos, no muestran una adhesión a la empresa, equipo de trabajo o sindicato; son más individualistas:

“Es que ellos no obedecen a la estructura de jerarquía, o sea si tú eres mi jefe, tú eres igual que yo ¿por qué me vas a exigir cosas que no son justas?, porque te veo como un par, de igual a igual, no como un jefe así como hacia arriba, lo otro es que son demasiado transaccionales, o sea ‘ya, tú me vas a exigir más ventas, pero ¿cómo me vas a retribuir eso? ¿Me vas a aumentar el sueldo? ¿Me vas a aumentar el cargo?’ [...] Años atrás no se veía bien que un trabajador te conteste, el millennials no tiene problema con renunciar e irse, no tiene una identificación con la empresa o un compromiso de equipo, entonces el jefe le va delegando la responsabilidad a los más antiguos o los que tienen una capacidad de mayor profesionalismo... ahora se nota más como un tema de generación, que por un tema de la carrera que se estudió, son más transaccionales, más individualistas, no se proyectan, no tienen el concepto de familia, ellos buscan las cosas rápidas” (Dirigente Sindical, Banco 2).

“Ahora también hay que pensar que hoy en día en la banca, al menos en el banco llega mucho joven, o sea, uno hace un estudio hoy en día del universo de trabajadores que existe, versus lo que era 10, 15 o 20 años atrás, es

diametralmente distinto, hoy en día son muchos jóvenes que su perspectiva es distinta, no en el sentido de pertenencia, no en el sentido de ‘este es mi trabajo y aquí me voy a desarrollar y aquí me voy a quedar’, es una mentalidad de desarrollo y si al lado me están pagando un poco más ‘para allá voy’, si yo no me siento identificada con la empresa, me voy, o sea, sus intereses son distintos, y si uno va al plano familiar, el joven hoy en día no se casa, eso es un estudio que está saliendo, nosotros cada vez estamos siendo una generación más vieja, un país más viejo, y eso tiene una ley, que ya el joven no se está casando o si se casa, si antiguamente se casaba a los 19-20 años, hoy día pasa los 35-40 años y si es que se casa” (Dirigente Sindical, Banco 3).

Otro elemento interesante, pero que se debe analizar con más información, tiene que ver con la incorporación de profesionales en el área Comercial. Las habilidades de persuasión son demandadas en la banca y por lo mismo están presentes en los contenidos de las capacitaciones, pero, al mismo tiempo, los entrevistados indicaron que esta situación está conduciendo a un cambio en el perfil de las personas contratadas:

“Ahora ya no se necesitan tantos ingenieros comerciales, si no que mayormente periodistas o relacionadores públicos, más enfocados en habilidades blandas que permitan persuadir al cliente” (Dirigente Sindical, Banco 2).

2.3.4. Los cambios en la banca y la incorporación de nueva tecnología.

Finalmente, dos testimonios de dirigentes que hacen referencia a los cambios que se están produciendo en la banca por la incorporación tecnológica –incluyendo la reducción progresiva de ciertas ocupaciones-, que llevarían a repensar los procesos de capacitación:

“Bueno con todo esto de la transformación digital, la banca como es vista, está en un proceso de terminar, yo creo que en el futuro no van a existir los cajeros, no van a existir las sucursales, todos andamos con nuestro celular y a través del celular se puede hacer todo, yo me pido un crédito te lo depositan altiro, no tienes que ni siquiera firmar, entonces yo creo que es un cambio tan radical que uno se tiene que empezar a capacitar en nuevas tecnologías, en ampliar su conciencia a otros paradigmas, a otras cosas y ya no vas a estar sentado frente a un computador, sino que vas a estar haciendo otras tareas, que todavía ni siquiera me las imagino que puede ser, pero va super rápido, va a pasos agigantados y tenemos que tener la capacidad de flexibilizar nuestras formas de trabajo” (Dirigente Sindical, Banco 1).

Un caso especial es el de las cajeras. Si hay un impacto en este cargo, es posible preguntarnos por el sentido que tendría continuar con capacitaciones vinculadas a esa función:

“No porque si están perdiendo lugar de trabajo, o sea se están ya dejando de crear o se están achicando las sucursales, o sea no tiene ningún sentido, no tiene sentido seguir capacitando en ese...sino que, en nuevas, no sé...en nuevos sistemas computacionales, o servicio al cliente de otra forma me imagino yo, pero algo físico, presencial, yo creo que eso va a ir cambiando” (Dirigente Sindical, Banco 1).

3. Percepción de las políticas de capacitación implementadas por Chile Valora, SENCE y los Bancos.

El actual modelo de capacitación implementado en nuestro país establece –desde el punto de vista de su constitución legal y técnica- una modalidad específica de formación, que es parte de un Sistema de Capacitación y que –en virtud de su condición de política pública- comprende todos los espacios de aprendizaje para el desarrollo del capital humano que el país requiere para avanzar hacia el desarrollo (Fundación Chile, 2017). Es por ello que incorporamos en los instrumentos de medición aplicados a los entrevistados, preguntas referidas a la percepción y nivel de satisfacción que tienen los mismos respecto a la institucionalidad vigente en el país.

Así, concretamente se les consultó su opinión en relación a los lineamientos de capacitación que son entregados por actores políticos como Chile Valora y SENCE y por las propias instituciones bancarias, en términos de la adecuación e impacto de los contenidos y orientaciones que estos propician en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras. En este sentido, además, se les consultó por recomendaciones o mejoras que pudiesen implementarse para optimizar su efectividad y pertinencia.

3.1. Sistema de Certificación de Chile Valora.

En relación al sistema de certificación de competencias implementado por el Estado, Chile Valora; se consultó respecto a la pertinencia de los perfiles que actualmente se están certificando, estos son: Asistente de Servicio en Sucursal, Fuerza de venta, Administrativo de Operaciones y Operador de Caja Bancaria o Cajero (este último en desarrollo); para mejorar el desempeño y propiciar el desarrollo de los trabajadores que se desempeñan en el sector. Al respecto, las percepciones recabadas mediante las entrevistas dan cuenta de una *acogida poco favorable* de esta política por parte de los bancos, sobre todo, por cuestiones relativas a la percepción de pertinencia, necesidad y costos de la iniciativa. En detalle, cuatro de los cinco entrevistados manifestaron que *los perfiles escogidos para ser certificados no eran pertinentes*, ya sea por ser demasiado genéricos o, en el caso específico de cajero bancario, por tratarse de un puesto que, en términos de contratación de personal y desarrollo de carrera, tendía a la baja en el sector.

En el caso del Banco 2, la percepción es favorable en tanto proyecto o iniciativa, pero es crítica en relación a la forma en que ésta se implementó en la industria financiera, específicamente, en relación a los perfiles que se eligieron para ser certificados:

““Es que sí, no me parece pertinente que los perfiles de... o sea creo que el proyecto es precioso, si efectivamente se hiciera bien y se lograra empezar a desarrollar en todas las industrias lo de los perfiles... fantástico. Pero creo que los perfiles que se eligieron en esta... cuando se definieron, son perfiles que no sé cuánto tiempo le quedan en la industria, ahí como que la industria completa está cambiando, entonces” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En el caso del Banco 3, el entrevistado se declara un opositor de este sistema en virtud de las características de la industria. La estandarización, argumenta, sería algo deseable en sectores productivos donde la diferenciación ocurra en el producto, antes que en el servicio. *En el caso de una industria orientada al cliente, como la financiera, lo que se busca es la diferenciación de otros agentes del sector.* En este sentido, se entiende que la capacitación del personal debe incluir aspectos de la cultura y de los valores organizacionales que les permitan diferenciarse de sus competidores:

“Yo discrepo absolutamente de la capacitación del Chile Valora, [...] yo he sido un [...] opositor del tema, porque yo creo que lo que tiene que ver ahí, tiene que ver con cómo yo llego a la industria, [...] yo quiero [...] que tú le entregues estos tips, [...] estos valores, [...] esta cultura [...] lo mandas a un curso de venta y eso lo puedes hacer, pero yo quiero capacitar en otros aspectos, como entregar un buen servicio” (Jaime Pérez, Banco 3).

“No, es que Chile Valora, yo creo que eso tiene mucho valor de certificación [...] algunas industrias que sí se puede hacer, o sea, yo creo que la minería, por ejemplo, [...] porque no es una industria de servicios, entonces el valor agregado no está en el servicio, está en los productos [...] pero aun así, yo discrepo porque al final cada uno, cada industria, cada competidor, quiere sacar una ventajilla del otro. [...] Si tu mañana encuentras la fórmula de ser más productivo, no se las vas a ir a quitar a la competencia” (Jaime Pérez, Banco 3).

“Siquieres estandarizar tema en la industria va a ser difícil porque es un tema competitivo, [...] son distintas las competencias de los cargos, tú puedes que a ti te interese ciertas competencias, cierta exigencia, y puede que al banco de al lado, no sé, y lo otro es [que] las problemática de los bancos grandes, [...] son distintas a los bancos más pequeños” (Jaime Pérez, Banco 3).

Para el caso de la Gerente del Banco 4, la oposición al sistema no es tan taxativa, pero se manifiesta en la no participación en el proceso de certificación. En concreto, *se piensa que las certificaciones propuestas por Chile Valora tienen un carácter más técnico que de servicio*; lo que no se condice con la orientación, centrada en el cliente, que el Banco entrega a la capacitación:

“Lo que es tradicional: el tema de caja, no sé la atención al cliente el operador del mesón, yo te diría que es como más del siglo pasado. Nosotros de hecho no participamos de la certificación que hizo el gobierno a través de la OTIC, en ese sentido, no nos interesó porque nuestros perfiles que buscamos son de una orientación más de servicio y de una orientación al cliente más que un tema técnico *per se*” (Renata Gómez, Banco 4).

En el caso del representante del gremio, sub gerente del Banco 5, es la utilidad del sistema lo que está en el centro del cuestionamiento. *La industria financiera ya habría resuelto internamente sus necesidades de entrenamiento y formación*, particularmente para los cargos que se están volviendo obsoletos, como los cajeros:

“El objetivo de tener esta descripción de competencias, esta descripción de cargos, de competencias es que las personas se puedan ir incorporando al mundo del trabajo a través de certificaciones, pero ésta es una industria competitiva en que hemos resuelto nuestros problemas, nosotros entrenamos a nuestros propios cajeros, en un curso de tres meses los entrenamos y los vamos incorporando y eso hacen todos los bancos, entonces, tener un sistema de certificación, es mi opinión, no me parece que sea tan útil, particularmente en estos cargos que están muriendo. O sea, cajero” (Matías Jiménez, Banco 5- Externo a la muestra).

En forma concomitante a esto, se estima que los *costos del proceso son muy elevados*, por lo que utilizar los recursos públicos disponibles para capacitación, en certificación, sería un despropósito:

“ “Entonces yo les decía, Banco 5 tiene mil cajeros, ustedes me dicen certifica tus mil cajeros, a ciento veinte lucas por, están locos, están absolutamente locos, cómo voy a hacer eso, cómo, voy a usar todos mis recursos SENCE para que se enriquezcan” (Matías Jiménez , Banco 5- Externo a la muestra).

3.2. Sistema de Capacitación Laboral SENCE.

En relación al sistema de capacitación laboral administrado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE; las recomendaciones recabadas refieren a dos tópicos principales, a saber: el grado de integración de las políticas de capacitación con otros actores relevantes en formación y educación; y la disponibilidad, distribución y operación de los recursos disponibles.

Según la percepción de la Jefa de Capacitación del Banco 2, *existiría una desconexión entre las políticas públicas de certificación, la capacitación laboral y el sistema educacional, y entre los diversos actores que las ejecutan:*

“ “O sea, creo que sirve, todo sirve, todo lo anterior sirve para el desarrollo pero no es suficiente. O sea para eso hay que organizar políticas públicas en donde... o sea, SENCE hoy día no está coordinado con las universidades... o sea, si una persona toma ciertos cursos podría convalidar ramos para poder sacar su carrera profesional y poder tener un título profesional, que hoy día es relevante porque estamos en Chile. [...] Hay como una desconexión tanto en Chile Valora [como en] SENCE, [...] el real desarrollo siempre va a estar asociado como a la profesionalización de las carreras tanto técnicas como profesionales. [...] O sea, nosotros podemos hacer miles de cursos de 8 horas, de 16 horas, de 24 horas, pero de verdad no va a modificar las conductas, son pequeños espacios de capacitación, pero no sustanciales” (Carolina Guzmán, Banco 2).

En relación a los *recursos disponibles* para capacitar a través de la franquicia tributaria, los representantes de las instituciones bancarias entrevistados en el marco de este estudio, coinciden en considerarlos *insuficientes*, ya sea porque *los tramos establecidos para hacer uso de la franquicia son bajos en relación a los salarios de la industria*, o porque *las necesidades de capacitación que los bancos buscan cubrir con estos recursos no están dentro del ámbito de cobertura de este beneficio*. Para Carolina Guzmán, Jefa del Banco 2, los recursos disponibles son insuficientes a la hora de desarrollar a las personas:

“ “Hoy día si tú piensas lo que se puede ‘sencear’ o lo que las empresas ‘sencean’ es marginal y la mayor parte del costo de la capacitación lo lleva la empresa, que está bien, pero creo que ahí en SENCE hay un montón de recursos que se hacen insuficientes a la hora de desarrollar a las personas” (Carolina Guzmán, Banco 2).

Para Matías Jiménez, entrevistado como un representante del gremio en el marco de este estudio, el valor de la capacitación es incuestionable: la misma genera empleabilidad y es rentable para las organizaciones; sin embargo la política mediante la cual se gestionan recursos desde el Estado para financiarla, debiese ser revisada. Esto último, ya que “operan harto desde la desconfianza” y porque “ha habido harto mal uso”, pero sobre todo porque *los tramos de la franquicia no favorecen a los bancos*, puesto que la dotación de su personal tiende a situarse en tramos de menor cobertura. De igual manera, los recursos logísticos considerados serían insuficientes, ya que los bancos tienen sucursales

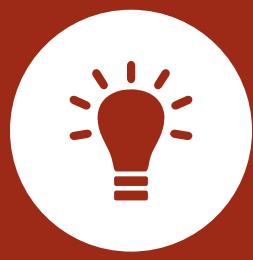
y personal a lo largo del territorio nacional y el gasto en movilización y traslado supera los límites definidos por el Servicio. Finalmente, señala *que el tipo de capacitación que entregan mayoritariamente, no está afecta a franquicia, toda vez que está centrada en sus productos* y es considerada una capacitación interna:

“Mira, te voy a contar mis problemas respecto al uso de SENCE, la franquicia SENCE son para las actividades presenciales, mil pesos por hora, para un trabajador que gana menos de un millón de pesos. Nosotros tenemos una dotación de diez mil trabajadores, [...] de los cuales quinientos están el cien por ciento en SENCE, [...] si un banco establece que su renta es quinientos mil pesos para entrar. [...] Eventualmente si yo tengo que capacitar líderes, en un programa de liderazgo, los líderes están todos al 15%, [...] de repente es más engoroso el trámite que lo que finalmente terminas recuperando, esa es la lógica de otros bancos. [...] Por otro lado nosotros estamos en todo Chile, por lo tanto, hacer una capacitación significa [...] gastar muchas lucas en traslado y logística, cosa que el SENCE [...] tiene sus limitaciones en términos de cuánto se puede usar para eso, no más allá del diez por ciento de lo que paga por relator. [Finalmente], los bancos capacitan en sus propios productos, por lo tanto la capacitación es interna, [...] no está afecta a franquicias” (Matías Jiménez , Banco 5- Externo a la muestra).

En síntesis, podemos decir que en relación al sistema de certificación de competencias implementado por el Estado, las percepciones recabadas mediante las entrevistas dan cuenta de una acogida poco favorable de esta política por parte de las organizaciones bancarias, sobre todo, por cuestiones relativas a la percepción de pertinencia, necesidad y costos de la iniciativa. Además, la orientación del sistema de certificación no se condice con las características de la industria bancaria; ya sea porque la estandarización no sería algo deseable en sectores productivos donde la diferenciación ocurre en el servicio antes que en los productos; porque se piensa que las certificaciones propuestas por Chile Valora tienen un carácter más técnico que de servicio, lo que no se condice con la orientación, centrada en el cliente, que el Banco da a la capacitación; o porque la industria financiera ya habría resuelto internamente sus necesidades de entrenamiento y formación.

Respecto al sistema de capacitación laboral administrado por el SENCE; las recomendaciones recabadas refieren al grado de integración de las políticas de capacitación con otros actores relevantes en formación y educación; y la disponibilidad, distribución y operación de los recursos disponibles.

Existiría una desconexión entre las políticas públicas de certificación, la capacitación laboral y el sistema educacional, y entre los diversos actores que las ejecutan. En este sentido, se señala como deseable lograr una mayor profesionalización de los trabajadores a partir de la integración de los distintos cursos de capacitación que estos puedan recibir. Y, en relación a los recursos disponibles para capacitar a través de la franquicia tributaria, los representantes de las instituciones bancarias coinciden en considerarlos insuficientes, sea porque los tramos establecidos para hacer uso de la franquicia son bajos en relación a los salarios de la industria, o porque las necesidades de capacitación que los bancos buscan cubrir con estos recursos, capacitaciones a jefaturas, en regiones o capacitación en productos o inducciones, no están dentro del ámbito de cobertura de esa política pública.



Conclusiones

CONCLUSIONES

Frente a la alta presencia de mujeres en el sector financiero y considerando que sus condiciones laborales son más favorables que las de otras mujeres integrantes del resto de los sectores productivos del país, nos planteamos el objetivo de analizar sus trayectorias laborales con la finalidad de identificar elementos para aportar al desarrollo de políticas de capacitación y equidad de género en la banca nacional.

Así, en nuestra investigación, a partir de la revisión de fuentes documentales, se abordaron los desarrollos teóricos vinculados a las trayectorias laborales, a la cultura organizacional, al concepto de género y su relevancia en los estudios del trabajo, a los procesos de segregación por razones de género, a la implementación de políticas de igualdad de género a nivel nacional y, en base a fuentes de información secundaria y análisis de bases de datos disponibles, se realizó una caracterización detallada del sector de intermediación financiera chileno, considerando a los trabajadores que lo componen, las características del empleo, las organizaciones sindicales existentes, las tendencias de capacitación y la presencia de mujeres en las empresas del sector. De manera específica y por su relevancia para esta rama de la actividad productiva, además, se realizó una descripción del subsector bancario, en la cual se identificaron las principales instituciones que lo componen, las políticas generales de los bancos sobre los trabajadores, las iniciativas que promueven la equidad de género y las tendencias de capacitación de la banca chilena.

Posteriormente, desde el análisis de las entrevistas aplicadas en el marco del trabajo de campo tanto a trabajadoras de los grupos ocupacionales de profesionales y fuerza de venta, dirigentes sindicales, gerentes de Recursos Humanos y/o encargados de Capacitación, y representantes del sector; se realizó un análisis de las trayectorias laborales de las mujeres que fueron seleccionadas como parte de la muestra para la investigación.

Luego, se abordó el tema de la cultura organizacional y las políticas de equidad de género en la banca. Allí el énfasis estuvo puesto en la caracterización-valoración del trabajo de la mujer en esta industria, las explicaciones acerca de la segregación vertical del sector, la relación que se establece entre mujeres y liderazgo, las limitantes para el acceso de éstas a puestos de mayor jerarquía, y las iniciativas para la promoción de la equidad de género implementadas por las instituciones bancarias.

Además, en relación con la capacitación en la banca nacional, se caracterizaron las tendencias del sector, los tipos, modalidades, participantes, gestión, su relación con los ascensos, la percepción de parte de los trabajadores, los contenidos y el impacto en los puestos de trabajo. Luego, continuando en la temática, se indicaron las recomendaciones que al respecto realizaron los gerentes, jefes de capacitación y dirigentes sindicales, además de la percepción de los gerentes de Recursos Humanos y/o encargados de Capacitación, respecto a las políticas implementadas por Chile Valora, SENCE y de los propios bancos en torno a estas iniciativas.

A continuación, a modo de conclusiones, se presentarán los principales hallazgos por cada una de las dimensiones referenciadas en los párrafos precedentes, las cuales conformaron el cuerpo de nuestro estudio.

1. Caracterización del sector de Intermediación Financiera.

La industria financiera es una de las ramas económicas más prosperas de la economía nacional. El año 2016 trabajaron en el sector de Intermediación Financiera 166.500 personas (promedio anual), que recibieron \$911.832 de remuneración mensual líquida promedio, cifra que dobla la media de las remuneraciones nacionales. En el sector, el 93,8% de estas personas tiene un contrato de tipo indefinido y su jornada laboral promedio es de 43,4 horas semanales. La distribución de empresas con sindicatos en relación a las otras ramas de la economía del país es de 1,7%, y el porcentaje de empresas con sindicato en esta industria llega al 7,9%. La tasa de sindicalización para el año 2016 fue de 36,7%, con 196 sindicatos activos que representan a 52.948 afiliados, de los cuales 24.344 son hombres y 28.604 mujeres, y la cantidad de huelgas aprobadas para ese mismo año fueron 17, de las que sólo 7 se efectuaron, e involucraron a 3.556 trabajadores, 1.345 hombres y 2.211 mujeres.

Para mediados del 2016, las mujeres que formaron parte del sector fueron 86.307, las cuales, respecto del total de ocupados representa el 52,4%. Su promedio de edad es de 41 años y en su mayoría se agrupan en el rango que va de los 34 a los 53 años.

La participación de mujeres es transversal a todos los grupos ocupacionales en el sector, sin embargo ellas se establecen principalmente en los grupos de “Técnicos” y “Empleados de oficina”. Es notable, también, la baja presencia de mujeres en cargos “Directivos” y “Profesionales”, sin embargo se debe considerar que muchas correspondientes a la clasificación “Empleados de oficina” probablemente sean “Profesionales”.

Otra de las características de las mujeres que conforman la fuerza de trabajo del sector es que son proveedor económico principal del hogar. 37,4% de ellas lo declaran así, un 15,4% más en comparación con las mujeres que se declaran proveedor económico principal del hogar a nivel nacional.

La incorporación de la mujer al sector de Intermediación Financiera es un fenómeno que se masificó a partir de la década de 1990, y si bien las condiciones de las trabajadoras de la industria financiera son mejores a las de las demás áreas de la economía, igual se presenta con ciertas condiciones de desigualdad que, aunque menores en relación al mercado del trabajo local, caracterizan el trabajo de las mujeres en el sector. Estas condiciones se relacionan con la llamada “segmentación vertical”, que se refiere a la diferente y desigual distribución y concentración de mujeres y hombres en los niveles de poder, mando y responsabilidad de las empresas; y con la denominada “brecha salarial”, ya que las mujeres que trabajan en el sector financiero tienen una remuneración promedio mensual de \$716.817 líquido que, aunque supera con creces el promedio nacional para las mujeres que alcanza apenas los \$343.986 líquido mensual, es menor al promedio de \$911.832 de remuneración mensual líquida que tiene el sector. De hecho, a partir del estudio *Total Remuneration Survey*, realizado el 2017 por la consultora Mercer Chile, en el sector financiero las mujeres perciben una remuneración un 42% menor que sus pares hombres.

Por otro lado, dentro de este sector, los bancos, a partir de la cantidad de activos que manejan, tienen un peso bastante relevante. A comienzos del año 2017, las ganancias de la industria bancaria chilena, compuesta por capitales nacionales y extranjeros, se dispararon 43,76% en comparación al mismo mes del año pasado, llegando a US\$228,5 millones (\$147.465 millones). En términos individuales, los bancos con mayores utilidades

fueron el Banco Santander Chile, con \$37.035 millones; le siguió el Banco de Chile, con \$35.613 millones; el Banco de Crédito e Inversiones (BCI), con \$23.172 millones; el Banco Estado, con \$15.833 millones; y el BBVA Chile, con \$10.148 millones. Estas mismas instituciones se encuentran entre las entidades bancarias con mayor patrimonio instaladas en el país.

La presencia de mujeres en la Banca sigue la tendencia general del sector de Intermediación Financiera. El porcentaje promedio de mujeres respecto de los hombres en los principales bancos del país, para el año 2016, alcanza el 52,6%, levemente por sobre el porcentaje del sector para el mismo año.

El subsector bancario, en relación al sector de Intermediación Financiera, demuestra una tendencia a la mayor calificación de los trabajadores en general y, en particular, de las mujeres. Los dos niveles educacionales que destacan en la banca nacional son el de “Educación Técnica”, con 43,2% sobre el total de ocupados en los bancos, en donde el 58,6% son mujeres y el 41,4% hombres. En segundo lugar, está el nivel educacional “Educación Universitaria”, con un 42,6%, teniendo aquí, levemente, los hombres mayor presencia que las mujeres, con un 50,5% y un 49,5% respectivamente.

Además, la banca, en contraste con el sector de Intermediación Financiera, ocupa una fuerza de trabajo más joven. Para el año 2015, la mayor parte de las personas que se desempeñan allí se ubicó en la franja que está entre los 26 y 35 años, con un 35,2%, seguido del grupo contiguo que va desde los 36 a los 45 años, con un 32,9%. Además, tanto en la banca en particular como en el sector de Intermediación Financiera en general, en los grupos de trabajadores más jóvenes la presencia de mujeres es mayor y, en la medida en que se avanza en la edad, la fuerza de trabajo tiende a masculinizarse.

Los bancos nacionales, basados en la premisa que establece que el bienestar de los trabajadores permite lograr un impacto positivo en los restantes grupos de interés (clientes, accionistas, sociedad en general), generan una serie de políticas y acciones sobre sus trabajadores, buscando promover relaciones de confianza y colaboración, basadas en comunicaciones directas y fluidas. Algunas de estas iniciativas son:

- Salario mínimo bancario, el cual, en algunos casos, llega a ser 2,5 veces el salario mínimo legal del país.
- Flexibilidad del trabajo articulando las necesidades de los trabajadores y la empresa.
- Articulación con la familia de los trabajadores para un desarrollo integral de ambos.
- Canales de comunicación para mantener la calidad de relaciones laborales.
- Sistema de evaluación de desempeño y carrera funcional.
- Distinciones a los empleados destacados.

2. Trayectorias Laborales.

Ahora, específicamente en el análisis de trayectorias laborales –además de su descripción– los principales tópicos que se abordaron fueron: el tipo de trayectoria laboral, los sentidos que estas mujeres le entregan al trabajo que realizan, las condiciones o factores que facilitan el desarrollo de sus trayectorias, las redes de mujeres que se constituyen en los

espacios laborales y extralaborales, la importancia de la figura materna como fuente de sentido para el trabajo, el rol de las jefaturas que promuevan el desarrollo de sus equipos de trabajo, el desarrollo de carrera, sus proyecciones, la importancia del reconocimiento por parte del banco, la familia de origen y la de elección (relaciones de pareja), las condiciones o factores que obstaculizan el desarrollo de las trayectorias, la tensión entre la maternidad y el trabajo, la cultura organizacional, la concepción del trabajo de mujeres en la organización, la experiencia de las mujeres en cargos de dirección y el liderazgo femenino.

Para el caso de las mujeres profesionales, se puede decir que quienes ingresaron a la banca en los años noventa, lo hicieron como ejecutivas de ventas y desde ahí fueron ascendiendo; han mostrado elevados niveles de desempeño y ejercicio de liderazgo; en general, se identifican trayectorias laborales continuas, es decir, siempre han estado ocupadas y lo han hecho principalmente en el sector de Intermediación Financiera, específicamente, en la banca; y su recorrido ha sido ascendente, desempeñándose en cargos que demandan mayor nivel jerárquico, complejidad y cualificación.

En el caso de las mujeres pertenecientes al segmento denominado Fuerza de Venta, éstas tienen trayectorias laborales que son heterogéneas, las que pueden ser definidas como:

- Continuas: desde su ingreso al mercado del trabajo, siempre han estado ocupadas.
- Levemente discontinuas: en algunos casos han vivido períodos cortos de cesantía entre uno y otro trabajo.
- Discontinuas o inestables: en las que ha habido cambios de actividad, las personas pasaron de la actividad a la inactividad, a la desocupación, deambulando constantemente de uno a otro empleo.

En general sus trayectorias son planas pero exitosas. Muestran un recorrido ascendente en lo económico y en cuanto a condiciones laborales se refiere. Sin embargo, no necesariamente fueron desempeñando cargos más cualificados o de nivel jerárquico superior, como sí lo hicieron las mujeres del grupo ocupacional de profesionales.

Por otro lado, los factores que se identificaron como facilitadores del desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres en la banca, tanto Profesionales como Fuerza de Venta, son:

- Las redes de mujeres en los espacios laborales y extra-laborales.
- La presencia de un mentor(a) y el reconocimiento por parte del banco.
- Actitudes como el compromiso, la responsabilidad, iniciativa, autonomía y perseverancia.
- La capacidad de organización y planificación, de trabajar en equipo y bajo presión.
- La disposición para aceptar desafíos, aprender, avanzar y desarrollarse.
- La flexibilidad laboral virtuosa, que articula las necesidades de las trabajadoras y las institucionales.

Finalmente, aquellos factores identificados como obstaculizadores de las trayectorias laborales de las mujeres, son los siguientes:

- Limitación de las oportunidades de desarrollo por parte de superiores.
- El ascenso de mujeres como una amenaza: machismo y clasismo en las instituciones.
- La maternidad como punto de inflexión para las trayectorias laborales.
- Las separaciones conyugales como consecuencias negativas del trabajo.
- Los efectos negativos en la salud psíquica de las trabajadoras, específicamente vendedoras y ejecutivas, debido al régimen de trabajo.
- La incertidumbre de las fusiones institucionales.
- La discriminación. Diferencia en el trato con respecto a otros grupos ocupacionales.
- El incremento constante de las metas y su correspondiente dificultad para alcanzarlas.

3. Cultura organizacional y políticas de equidad de género.

En la banca nacional conviven diversas culturas organizacionales, pero existen rasgos transversales que se pueden identificar a partir del análisis de sus estrategias de desarrollo y de las orientaciones que han establecido para relacionarse con los grupos que son de su interés.

Así, se puede afirmar que la estrategia organizacional de los bancos está orientada principalmente hacia los clientes, los cuales, dependiendo de los objetivos comerciales de las entidades bancarias, pertenecen a determinados segmentos de la población. Estas organizaciones se definen como empresas de servicios financieros de alta calidad y, en general, los pilares sobre los cuales proyectan su accionar son la excelencia, innovación, eficiencia, calidad, el trabajo colaborativo y el compromiso con los clientes, la comunidad, el país, sus trabajadores y accionistas.

Además, presionados por la alta presencia de mujeres en la cadena de valor de las instituciones bancarias, estas empresas han implementado diversas iniciativas que buscan mejorar la experiencia específicamente de sus trabajadoras, entregando condiciones que promueven y facilitan su incorporación, así como también buscando promover la igualdad de género, para garantizar la no discriminación al interior de estos espacios productivos. Algunas de estas iniciativas son:

- Política de renta al cargo.
- Diseño y ejecución de programas tanto para generar mayores oportunidades como también responsabilidades en las trabajadoras de los bancos.
- Horarios especiales para las trabajadoras embarazadas.
- Impulsar el liderazgo, la participación y visibilidad de las mujeres.
- Apoyar el desarrollo de las trabajadoras con desempeño destacado y alto potencial.
- Aumentar la participación femenina en los puestos de alta gerencia.

- Conformación mixta de los paneles de evaluación de los candidatos y candidatas en los concursos internos.

Al consultar por la cultura de la organización en relación a las mujeres trabajadoras, la totalidad de los y las entrevistadas, declaran que no hay sesgos de género, ni discriminación de las mujeres en el lugar de trabajo. A nivel discursivo, en efecto, son enfáticos en señalar que la institución que representan no ejerce políticas expresas de discriminación de género en relación a sus trabajadores, ya sea a nivel de la selección, promoción o remuneración de los mismos. Sin embargo, más allá de la alta cantidad de mujeres que están contratadas en la industria financiera, la distribución desigual de las mismas en los distintos niveles jerárquicos es un hecho conocido por todos los entrevistados. Las mujeres se concentran mayoritariamente en los cargos administrativos y técnicos; tienen una concentración un poco menor que los hombres en cargos profesionales y una diferencia muy marcada en los cargos gerenciales y directorios.

En todos los bancos, en efecto, existirían políticas que expresamente buscarían minimizar este “efecto pirámide” o de segregación vertical. En general, las medidas institucionales que se implementan para reducir esta desigual distribución de las mujeres respecto a los puestos de trabajo se concentran en los puestos profesionales: jefaturas, gerencias y directorios; y buscan aumentar la reflexividad de la organización en torno a la selección y promoción de sus colaboradores.

En relación a la valoración del trabajo de las mujeres al interior de los bancos, resulta interesante constatar que ésta se afirma en estereotipos o imágenes de género que se refieren sobre todo al tipo de competencias que se vinculan a la ejecución de tareas: enfoque práctico, perseverancia, eficiencia, atención a los detalles, rigurosidad, capacidad de hacer más de una cosa simultáneamente y de llevar los proyectos “de un lado a otro”. La caracterización del trabajo de la mujer parece descansar sobre algunas creencias basales más abarcantes respecto a la condición de la mujer, específicamente, respecto a su naturaleza y a su rol social. Así, se tienden a entregar argumentos que naturalizan las características de las mujeres y las explican como propias de su sexo o género. De esta manera, la valoración positiva o negativa del trabajo de las mujeres se apoya en una especie de ontología de su condición, lo que deriva en un traslape de las virtudes y limitaciones que se perciben como “naturales” o propias de su “rol social”, al ámbito laboral.

De la misma forma, las explicaciones de la segregación vertical en la banca dan cuenta de argumentos de tipo ontológico que refieren tanto a las características de las mujeres como a su rol en la sociedad. Específicamente, se argumenta que las mujeres tendrían menor disposición para extender su jornada de trabajo o participar en actividades fuera del horario laboral, producto de limitaciones del rol que les es socialmente impuesto, a saber: el de ser responsables del ámbito doméstico y, en el caso de que hayan decidido ser madres, a la ausencia producto del pre y post natal, además de las responsabilidades derivadas de la crianza de los hijos.

Ahora, si bien la reproducción de las representaciones sociales sobre género en el trabajo se entienden como derivados de un contexto social y cultural que supera al laboral; la responsabilidad de que esto ocurra se tiende a transferir de forma exclusiva a las mujeres, haciendo aparecer la preocupación por el ámbito doméstico como una elección personal, antes que como una cristalización de estas imágenes de género en la cultura y política organizacionales.

En síntesis, podemos decir que los discursos institucionales afirman que no hay diferencias entre hombres y mujeres al interior de los bancos. Sin embargo, los datos recabados dan cuenta de una situación de segregación vertical, que limita el acceso de las mujeres a puestos gerenciales y directivos, y de una brecha salarial entre hombres y mujeres, según el nivel educacional, la edad, el nivel jerárquico y el área funcional a la que pertenecen.

Si bien se han implementado medidas para contrarrestarlo, como metas de equidad o paneles de selección y promoción; aún persisten estereotipos de género que naturalizan las capacidades de las mujeres y su rol en sociedad, cuestión que podría afectar la evaluación de sus competencias laborales, en tanto que, como se vio, esta medición no es objetiva, sino que está afectada por una visión cultural de las habilidades “naturales” de hombres y mujeres; donde los hombres serían naturalmente más competentes para desenvolverse en posiciones de poder y toma de decisiones, mientras que las mujeres estarían más preparadas para labores de atención de público o administrativas.

Así, las propuestas en materia de equidad de género que se realizan en el marco de este estudio son:

- A nivel de política pública:
 - Cambiar la forma de acercarse a las problemáticas de género, equiparando las responsabilidades reproductivas en hombres y mujeres, por ejemplo, propiciando una mayor vinculación del hombre con su paternidad. Si bien la Ley 20.545 permite que la madre traspase las últimas semanas de postnatal (con un máximo de seis) al padre, aún es muy baja la cantidad de padres que lo hace.
 - Disminuir las horas de trabajo o flexibilizar su cumplimiento, para favorecer la conciliación de la vida laboral y doméstica, tanto para hombres como para mujeres.
- A nivel del sector:
 - Establecer un conjunto de medidas que obligue a lograr una mayor paridad o equidad de género.
- A nivel empresa:
 - Postular a certificaciones que acrediten condiciones de trabajo favorables para las mujeres del sector.
 - Establecer exigencias que obliguen a alcanzar una mayor equidad en los cargos en los que estas brechas se encuentran.
 - Implementar paneles de selección que propicien una mayor imparcialidad en la selección de los candidatos a cargos gerenciales, jefaturas y directorios.

4. Capacitación.

En relación a las acciones de capacitación en el sector vía franquicia tributaria, según el SENCE (2016), durante el año 2015, éstas tuvieron un total de 63.976 participantes aprobados, 36,7% en relación a las personas ocupadas en el sector el mismo año, de los cuales 38.138 fueron mujeres y 25.838 hombres, con 27,2 horas promedios de capacitación por participante y un gasto total efectivo de \$7.725.545.861, del que \$6.068.084.055 fue público y \$1.657.461.806 lo fue de carácter privado, es decir, con cargo a las empresas.

Los participantes en actividades de capacitación del sector de Intermediación Financiera, en cantidad de aprobados, se encuentran en sexto lugar a nivel nacional, por debajo de otros sectores como la industria manufacturera (113.164, 12% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector), comercio (190.430, 12,5% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector), transporte, almacenamiento y comunicaciones (68.388, 52,7% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector); actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (92.113, las cifras no permiten un empalme comparativo) y enseñanza (81.386, 12,2% en relación a la fuerza de trabajo ocupada en el sector). Aunque, como se puede apreciar, se debe tener en cuenta el porcentaje de proporcionalidad de cada uno de estos sectores, frente a lo cual el financiero, con 36,7% sólo es superado por el de transporte, almacenamiento y comunicaciones, con un 52,7%, ubicándose en un tercer lugar en relación a las horas promedios de capacitación por participante, sólo superados por los sectores de enseñanza y transporte, almacenamiento y comunicaciones. En síntesis, a partir de lo anterior, podemos afirmar que el sector de Intermediación Financiera, proporcionalmente, ocupa el segundo lugar en cuanto a capacitación para sus trabajadores a nivel nacional y el tercero en cuanto a horas promedio de capacitación por participante.

En cuanto a las tendencias de capacitación del sector, en base a la información proporcionada por el SENCE, las principales áreas en las que hubo participantes aprobados pertenecientes a la rama de servicios financieros durante el año 2015, fueron: administración (33.176), computación e informática (7.952), servicios a las personas (7.897) y servicios financieros (4.708).

El foco de la capacitación en la banca nacional, al interior de las empresas, busca ajustar las brechas detectadas entre sus colaboradores y los perfiles de cargo o funciones que éstos deben realizar, focalizándose en entregar los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el cumplimiento de las respectivas funciones, intentando potenciar el desarrollo de sus colaboradores al interior de las compañías.

En muchos casos la capacitación está vinculada a la generación de compromiso de parte de los trabajadores para con los objetivos de los bancos. Las inducciones corporativas se orientan en este sentido, articulando los objetivos estratégicos de las instituciones con las directrices específicas de cada área de estas compañías.

El perfeccionamiento de la gestión de los ejecutivos es otro de los temas abordados en las capacitaciones, abarcando temáticas relacionadas con productos, riesgos, cumplimiento normativo, regulación bancaria, efectividad comercial, atención y servicio al cliente.

La gestión del cambio, el trabajo colaborativo y liderazgo; también son abordadas por actividades de capacitación, enfocándose principalmente en aquellos empleados que realizan funciones de gerencia, jefatura o coordinación de equipos de trabajo.

En cuanto a las metodologías en la entrega de conocimientos en el marco de las actividades de capacitación, los bancos utilizan principalmente las posibilidades que les entregan las modalidades *e-learning* y presencial.

En cuanto a las propuestas que en materia de capacitación se pueden realizar a partir de este estudio, tenemos las siguientes:

- Fortalecer el empoderamiento de los empleados para impulsar la innovación, las prácticas integradas y la resolución de problemas de forma colaborativa.
- Entregar mayor centralidad al desarrollo profesional y bienestar de los trabajadores en la capacitación.
- En el caso de las vendedoras, mejorar la compatibilidad del trabajo con la capacitación. Específicamente, disminuyendo o ajustando las exigencias relacionadas con el cumplimiento de metas, a partir de la participación de estas trabajadoras en actividades de capacitación.
- Elaborar y aplicar contenidos transversales referidos a la digitalización de la banca, habilidades blandas y liderazgo.
- Diseñar cursos con nuevos formatos y metodologías, introduciendo a la capacitación módulos de contenidos tipo juego, con desafíos y cuestionarios interactivos, o las aulas virtuales, en las cuales, vía *streaming*, es posible realizar actividades de capacitación a distancia, sin perder la posibilidad de interactuar con los relatores y entre los participantes en tiempo real.

Finalmente, a partir del estudio podemos confirmar que la perspectiva de género se ha transformado en una visión fundamental para el análisis de las trayectorias laborales de mujeres, principalmente porque la división del trabajo por sexos se ha constituido, históricamente, como la base concreta de la subordinación femenina. Estas teorías permitieron ampliar la definición de lo que entendemos por trabajo, al reconocer la labor reproductiva –trabajo doméstico y el trabajo de cuidado– como una parte constitutiva de él, tarea fundamental del esfuerzo que se hace necesario para la vida en sociedad. En el ámbito del trabajo, el género se transformará en el eje sobre el cual se clasifican tareas, responsabilidades y puestos de trabajo. Para el caso de la banca nacional, aunque en menor medida que en otras ramas de la economía, las inequidades de género propias de la división sexual del trabajo persisten. Los bancos han promovido iniciativas en virtud de disminuir tales brechas. El presente estudio, que buscó analizar sus trayectorias laborales con la finalidad de identificar elementos para aportar al desarrollo de políticas de capacitación y equidad de género en la banca nacional, se inscribe en tales esfuerzos.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Katherine. (1995/1996). *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. Competence*. Londres: Eclipse Group.
- Anker, Richard. (1997). "La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías". En: *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 116. N° 3.
- Araujo, Kathya y Martucelli, Danilo. (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos*. Tomo II. Santiago: Lom ediciones.
- Arellano, Pamela y Astorga, Rodrigo. (2015). *Informe de Resultados: Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de microdatos*. Santiago: Unidad de Estudios. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- Asociación de Bancos. (2017). *Guía de instituciones financieras 2016*. Santiago: ABIF.
- Barberá, Ester. (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Barberá, Ester, Ramos, Amparo y Candela, Carlos. (2011). "Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres". En: *Revista Psicothema*. Vol. 23. Nº 2. Pp. 173-179.
- Becerra, Mayeline y Campos, Francisca. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis de pregrado). Santiago: Universidad de Chile.
- BID. (2016). *Iniciativa paridad de Género Chile. Alianza público-privada para cerrar las brechas económicas de género*. Santiago. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: <http://iniciativaparidadgenero.cl/wp-content/uploads/2017/04/Documento-Ejecutivo-IPG-Chile.pdf>
- Bourdieu, Pierre. (2017[1998]). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Boyatzis, Richard. (1982). *The competent Manager. A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Brega, Carla. Durán, Gonzalo y Sáez, Benjamín. (2015). *Mujeres Trabajando. Una exploración al valor del trabajo y calidad del empleo en Chile*. Santiago: Fundación SOL.
- Butler, Judith. (1990 [1987]). "Variaciones sobre sexo y género. Beauvoir, Wittig y Foucault". En: Benhabib y Cornell. (comp.) *Teoría feminista y teoría crítica*. Valencia: Alfons el Magnaním.
- Canales, Manuel. (Coordinador – Editor). (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: Lom ediciones.
- Cárdenas, Vendedora 4. Correa, Natalia y Prado, Ximena. (2014). "Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado laboral de la salud y la educación en Chile". En: *Revista Latinoamericana*. Vol. 13. Nº 38.
- Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. (2015). *Estudio sobre la organización, estructura y funcionamientos del mercado de la capacitación en Chile*.

Santiago: SENCE. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: <http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2017/04/Informe-Final-CSP-Proyecto-Mercado-de-Capacitaci%C3%B3n-Mayo-2015-.pdf>

CEPAL. (2017). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe Mapas de ruta para el desarrollo*. Santiago: CEPAL. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_americ\(latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_americ(latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf)

Chiavenato, Idalberto. (2014 [2006]). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Education.

Chilevalora. (2015). *Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Evaluaciones Efectuadas y Certificaciones Otorgadas: Periodo 2002 – Septiembre 2015*. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2016/07/tercer_reportepersonasevaluadas.pdf

CIDEC. (2000). *Competencias Profesionales Enfoques y Modelos a Debate*. España: Ministerio de Justicia Trabajo y Seguridad Social. Manuscrito no publicado.

Cobo, Rosa. (2014). *Aproximaciones a la Teoría Crítica Feminista*. Lima: Ediciones CLADEM.

COES. (2017). “Resultados Primera Ola Estudio Longitudinal Social de Chile (ELSOC). Módulo 5. Género: Brechas y actitudes”. En: *Notas COES de política pública*. N° 12. Santiago: COES.

Comas, Dolors. (1998). *Antropología Económica*. Barcelona: Ariel.

Comunidad Mujer. (2016). *Informe GET: Género, Educación y Trabajo. La brecha persistente. Primer estudio sobre la desigualdad de género en el ciclo de vida. Una revisión de los últimos 25 años*. Santiago: Comunidad Mujer. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://www.informeget.cl/wp-content/uploads/2016/04/GET_Cmujer-RE-web-2604-1-1.pdf

De Oliveira, Orlandina y Ariza, Marina. (2003 [2000]). “Trabajo femenino en América Latina: Un recuento de los principales enfoques analíticos”. En: De la Garza, Enrique. (Coordinador). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: COLMEX – FLACSO – UAM – FCE.

De Beauvoir, Simone. (1999 [1949]). *El Segundo Sexo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Dejours, Christophe. (2009 [2007]). *Trabajo y violencia*. Madrid: Modus Laborandi.

Díaz, Estrella. (2015). *La desigualdad salarial entre hombre y mujeres. Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.238 para avanzar en la justicia de género*. Cuaderno de Investigación N° 55. Santiago: Dirección del Trabajo.

Díaz, Rogelio y Arancibia, Victor. (2002). “Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas”. En: *Revista Psykhe*. Vol.11. N° 2. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433>

Dirección del Trabajo. (2014). *Enclá 2014*. Santiago: Dirección del Trabajo.

- Dirección del Trabajo. (2016). *Anuario estadístico 2016*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Dubar, Claude. (2001). "El trabajo y las identidades profesionales y personales". En: *Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo. Trayectorias ocupacionales y mercado de trabajo*. 7(13).
- Dubar, Claude. (2000). "Trajectoires professionnelles, formes identitaires et mondialisation". Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Bs. As. Argentina.
- Durán, Gonzalo y Kremerman, Marco. (2015). *Los verdaderos sueldos en Chile. Panorama actual del Valor del Trabajo usando la encuesta NESI*. Santiago: Fundación SOL.
- Eagly, Alice. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, Alice y Carli, Linda. (2007). "Women and the labyrinth of leadership". En: *Harvard Business Review*, September, 62-71.
- Emol. (2017). "Ganancias de los bancos chilenos se disparan 44% a US\$228 millones en enero". Artículo de prensa consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/02/28/847121/Ganancias-de-los-bancos-chilenos-se-disparan-43-a-US228-millones-en-enero.html>
- Fernández, Javier. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile 1999-2004*. Chile: Recrea Ltda.
- Fundación Chile. (2017). *Hacia un sistema de formación para el trabajo en Chile: rol de los sectores productivos*. Guía Resumen. Santiago: Fundación Chile. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: <https://fch.cl/recurso/desarrollo-humano/resumen-hacia-sistema-formacion-trabajo-chile-rol-los-sectores-productivos/>
- Godoy, Lorena y Mauro, Amalia. (2001). "Las relaciones de pareja y los cambios en el mercado de trabajo: el punto de vista de los hombres". En: *Revista de la Academia*. N° 6.
- Godoy, Lorena y Mladinic, Antonio. (2009). "Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección" en *Revista Psykhe*. Vol. 18. Nº2.
- Gundermann, Hans. (2001). "El método de los estudios de caso". En: Tarrés, María Luisa. (Coordinadora). En: Tarrés, María Luisa. (Coordinadora). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. (pp. 251-288). México: Miguel Ángel Porrúa – Flacso - El Colegio de México.
- Guernica. (2017). *Estudio sobre usos y resultados de la certificación de competencias en las empresas que participan en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales – Chilevalora*. Santiago: Guernica Consultores. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: <https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2017/12/Usos-y-Resultados-de-la-Certificaci%C3%B3n-de-competencias-en-empresas.-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Gonczi, Andrew y Athanasou, James. (1996). "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia". En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

Guzmán, Virginia., Mauro, Amalia y Araujo, Kathya. (1999). *Trayectorias laborales de tres generaciones de mujeres*. Santiago: CEM.

Hartmann, Heidi. (1994 [1976]). "Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexos". En: Borderías, Carrasco y Alemany (comp.). *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Barcelona: Fuhem Economía.

Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Bs.As.: Grupo Editorial Latinoamericano.

Hernández, Roberto. Fernández-Collado, Carlos y Baptista, Pilar. (2010 [1991]). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

INE. (2015). *Mujeres en Chile y mercado del trabajo. Participación laboral femenina y brechas salariales*. Santiago: INE.

INE. (2016). *Segmentación horizontal del mercado del trabajo. Caracterización de la ocupación por sexo*. Santiago: INE.

INE. (2017). *Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo*. Santiago: INE.

Kirkwood, Julieta. (2017 [1987]). *Feminarios*. Viña del mar: Communes.

La Tercera. (2016). "Próximo 1 de abril comienza formalmente fusión entre Corpbanca e Itaú". Artículo de prensa publicado el 23 de marzo de 2016. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: <http://www.latercera.com/noticia/proximo-1-de-abril-comienza-formalmente-fusion-entre-corpbanca-e-itau/>

Lahera, Arturo. (2000). "La emergencia de nuevos modelos productivos: La participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción". En: Revista de Dialectología y Tradiciones Populares. Vol. LV. Nº 2.

Löwy, Ilana. (2006). *L'emprise du genre: Maculinité, feminité, inegalité*. Paris: La Dispute.

Manuelli, Rodolfo y Seshadri, Ananth. (2014). "Human Capital and the Wealth of Nations". En: American Economic Review. Volumen 104. Número 9. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.9.2736>

Markus, María. (1986). "Mujeres, éxito y sociedad civil: sumisión o subversión del principio de logro". En: Benhabib, Seyla y Cornell, Drucilla. (Coordinadoras). 1990. *Teoría feminista y teoría crítica. Ensayos sobre la política de género en las sociedades de capitalismo tardío*. (pp. 151-168). Valencia: Edicions Alfons El Magnánim/Institucio Valenciana Destudis I investigación.

Martínez, Eduardo y Martínez, Francisca. (2009). *Capacitación por Competencias. Principios y Métodos*. Santiago: SENCE. Consultado el 11 de diciembre del 2017 en el sitio web: http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf

Mauro, Amalia. (2004). *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres*. Serie Mujer y Desarrollo 54. Santiago: CEPAL.

Mauro, Amalia. (2005). "Trayectorias laborales de las mujeres en el sector financiero chileno. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones". Ponencia presentada en el XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, realizado en Porto Alegre, Brasil, entre el 22 y 26 de agosto del año 2005.

Mauro, Amalia y Yáñez, Sonia. (2005). *Trayectorias laborales y previsión social en Chile en un contexto de flexibilidad*. Resultados de una investigación longitudinal. Cuadernos de Investigación n° 1. Santiago: CEM.

Mauro, Amalia, Godoy, Lorena y Díaz, Ximena. (2009). "Trabajo y empleo femenino en Chile 1880-2000. Su aporte al desarrollo del país desde la economía doméstica, el trabajo voluntario y el trabajo remunerado". Informe Fondecyt 1060057.

Mayer, Robert y Quellet, Francine. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville. Montreal-Paris-Casablanca: Géstan Morin Editeur.

Martínez, Eduardo y Martínez, Francisca. (2009). *Capacitación por Competencias. Principios y Métodos*. Santiago: SENCE.

Mertens, Leonard. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTEFOR-OIT.

Money, John y Tucker, Patricia. (1978 [1975]). *Asignaturas sexuales*. Barcelona: A.T.E.

Oakley, Ann. (1972). *Sex, gender and society*. New York: Harper and Row.

OIT. (1997). *El acceso de las mujeres a puestos de dirección*. Genova: OIT.

OIT. (2000). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>

OIT. (2008). *Decent Work Country Programme Chile. Decent Work Country Programme*. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/download/chile.pdf>

OIT. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. Ginebra: OIT. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf

OIT. (2017a). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Mujeres. Tendencias del empleo femenino 2017. Resumen*. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_557080.pdf

OIT. (2017b). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: OIT. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

OIT. (2017c). *Panorama Laboral 2017. América Latina y el Caribe*. Lima: OIT.

ONU Mujeres. (2015). *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016: Transformar las economías para realizar los derechos*. Consultado el 5 de diciembre de 2017 en el sitio web: http://progress.unwomen.org/en/2015/pdf/UNW_progressreport_es_10_12.pdf

Pfeffer, Jeffrey. (1998). *La ecuación humana. La dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

PNUD. (2010). *Desarrollo Humano en Chile 2010. Género: Los desafíos de la igualdad*. Santiago: PNUD.

PNUD. (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: PNUD.

Pucheu, Juan. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Riquelme, Verónica. (2013). *Actuaciones y políticas de género en empresas del sector bancario*. Aporte al debate laboral N°28. Santiago: Dirección del Trabajo.

Rubin, Gayle. (1986 [1975]). “El tráfico de mujeres: Notas sobre la ‘economía política’ del sexo”. En: *Revista Nueva Antropología*, Vol. VIII. N° 30. México.

Rudman, Laurie y Glick, Peter. (1999). “Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers”. En: *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010.

Rudman, Laurie y Glick, Peter. (2001). “Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women”. En: *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.

Quiñones, Mariela (2005). *Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias*. Santiago: CEPAL.

Reis, O. (1994). “Cualificación contra competencia: ¿Debate semántico, evolución de conceptos o baza política?”. En: *Revista europea de formación profesional*. CEDEFOP. Número 2.

Riquelme, Verónica. (2013). *Actuaciones y políticas de género en empresas del sector bancario*. Aporte al debate laboral N°28. Santiago: Dirección del Trabajo.

Roulez, Fernando. (2009). *Modelo de Competencias Laborales Desarrollado en Chile. Nuevo enfoque para la Capacitación Laboral*. Documento del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

Sánchez, Rolando. (2001). “La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados”. En: Tarrés, María Luisa. (Coordinadora). *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. (pp. 97-131). México: Miguel Ángel Porrúa – Flacso - El Colegio de México.

SBIF. (2017). *Informe Anual 2016*. Santiago: SBIF.

SENCE. (2013). *Manual de procedimientos sobre uso de la franquicia tributaria de capacitación para empresas*. Santiago: SENCE.

SENCE. (2016). *Anuario Estadístico 2015*. Santiago: SENCE.

- Sennett, Richard. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Schein, Virginia. (2001). "A global look at psychological barriers to women's progress in management". En: *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Scott, Joan. (1990 [1986]). "El género: una categoría útil para el análisis histórico". En: Nash, Mary y Amelang, James. (eds.) *Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*. Valencia: Alfons el Magnánim.
- Stoller, Robert. (1968). *Sex and Gender*. New York: Science House.
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, Lyle, McClelland, David y Spencer, Signe. (1994). *Competency Assessment Methods, History and State of the Art*. US: Hay/MacBer Research Press.
- Teruya, Cheryl y Hser, Yih-Ing. (2010). "Turning Points in the Life Course: Current Findings and Future Directions in Drug Use Research". En: *Current Drug Abuse Reviews*. Vol. 3, 189–195.
- Tobón, Sergio. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Todaro, Rosalba y Yáñez, Sonia. (2004). *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago: CEM ediciones.
- Uribe-Echevarría, Verónica. (2008). *Inequidades de género en el mercado laboral: El rol de la división sexual del trabajo*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- Wood, Robert y Payne, Tim. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Yáñez, Sonia (2016). *Trayectorias laborales de mujeres en Ciencia y Tecnología. Barreras y Desafíos. Un estudio exploratorio*. Documento de Trabajo N°2. Santiago, Chile: FLACSO Chile.



Av. Libertador Bernardo O'Higgins 949 Piso 14 Santiago Chile 
+(56 2) 2829 1900 
www.creasys.cl 
info@creasys.cl 