

50♀ / 50♂



PROYECTO  
FOMENTO A  
LA IGUALDAD  
DE GÉNERO  
EN EL TRABAJO

Financiado por la Unión Europea



**uah** / Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Alberto Hurtado

# Organización del trabajo y gestión de personas con perspectiva de género

”

# Presentación

Andrea Bentancor

- Economista (Universidad de la República, Uruguay), Master y PhD (University of Wisconsin-Madison, Estados Unidos)
- Profesora de la Universidad de Talca (Santiago) desde septiembre de 2018.
- Investigadora y consultora. Con experiencia en mercado laboral, inclusión financiera y en políticas públicas con perspectiva de género.
- Ex Coordinadora de Género del Ministerio de Hacienda

# Agenda

Igualdad de Remuneraciones:

- Problemática
- Estadísticas

Evaluación de Puestos de Trabajo con Perspectiva de Género

Recomendaciones para las Organizaciones y Empresas

# (Des) Igualdad en las remuneraciones

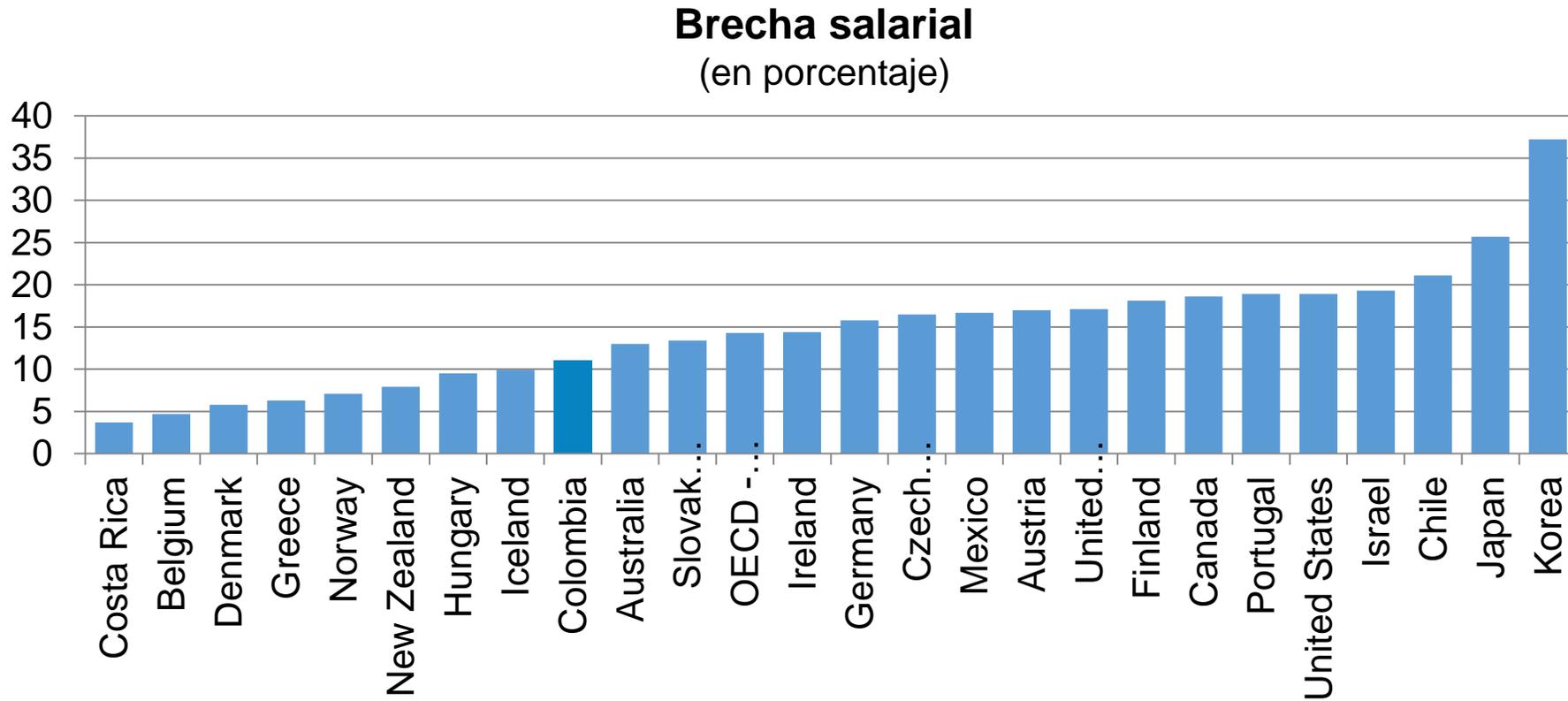
- Las diferencias salariales siguen siendo una de las formas más persistentes de desigualdad entre hombres y mujeres.
- Las brechas varían entre:
  - diferentes países y dentro de los países,
  - entre los sectores público y privado,
  - y entre los diferentes sectores de la economía.

# (Des) Igualdad en las remuneraciones

## ¿Cómo se calcula?

- Promedio
- Mediana
- Ingresos
- Salarios
- Mensual
- Por hora
- Condicionada según mayor nivel de escolaridad alcanzada

# (Des) Igualdad en las remuneraciones



¿Qué considera? ¿Ingresos o salarios? ¿Qué pasaría si cambiáramos?

¿Cómo mide? ¿Promedio o mediana? ¿Qué pasaría si cambiáramos?

# (Des) Igualdad en las remuneraciones

Como determinantes de la brecha se menciona:

segmentación horizontal

- Horizontal: sectores o actividades, e incluso tareas al interior de sectores o actividades. Refiere a la concentración de mujeres en áreas tradicionalmente “femeninas”, muchas veces extensión de su rol tradicional, que pagan “menos” en términos relativos.

segmentación vertical (“pisos pegajosos”, “techos de cristal”)

- Vertical: posición en la escala jerárquica. Refiere a las dificultades que en términos relativos enfrentan las mujeres para alcanzar “mandos medios” y, especialmente, para ir más allá de éstos.

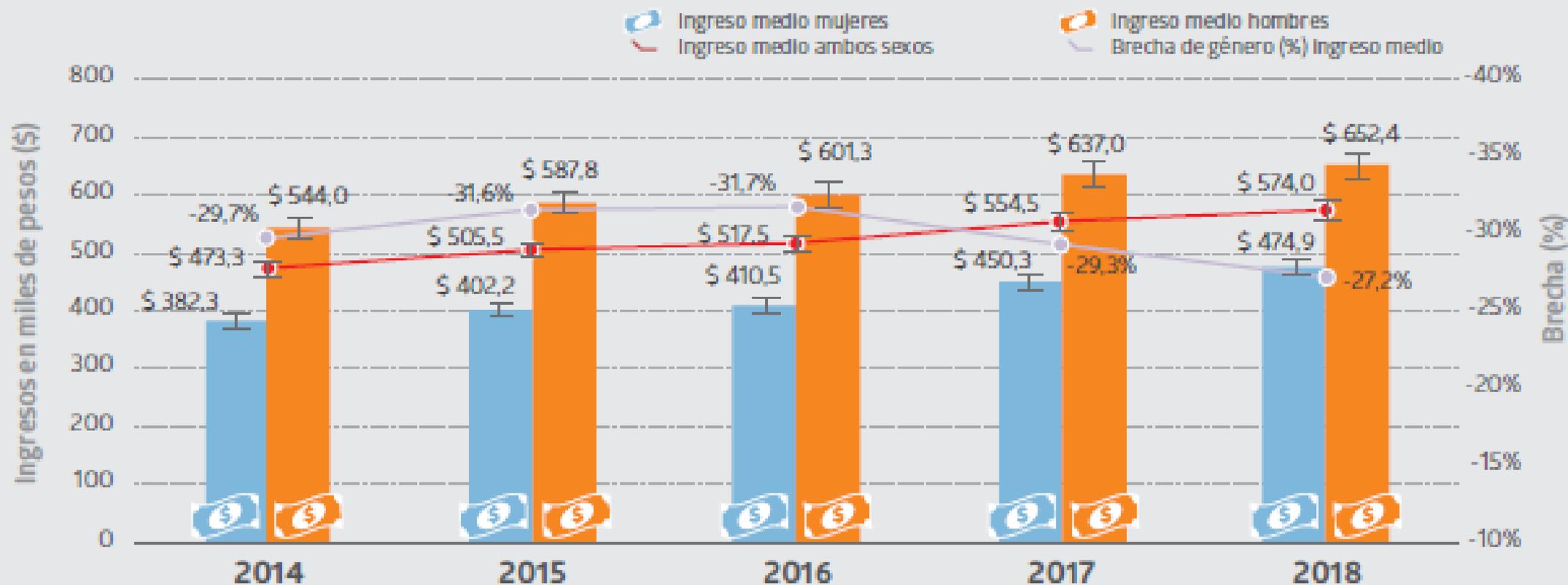
# (Des) Igualdad en las remuneraciones

Hechos estilizados:

- Menor en países con negociación colectiva y menor dispersión salarial.
- Evidencia respecto a la incidencia de políticas nacionales de salario mínimo.
- Tamaño de la empresa, presencia de sindicato (% mujeres tiene incidencia).
- La brecha por hora es menor que la brecha mensual.
- La brecha es mayor al comparar madres con padres trabajadores.
- La brecha cambia según segmento de edad.
- La brecha se acentúa a medida que se incorporan otras dimensiones (hijos/as, clase, raza y etnia).

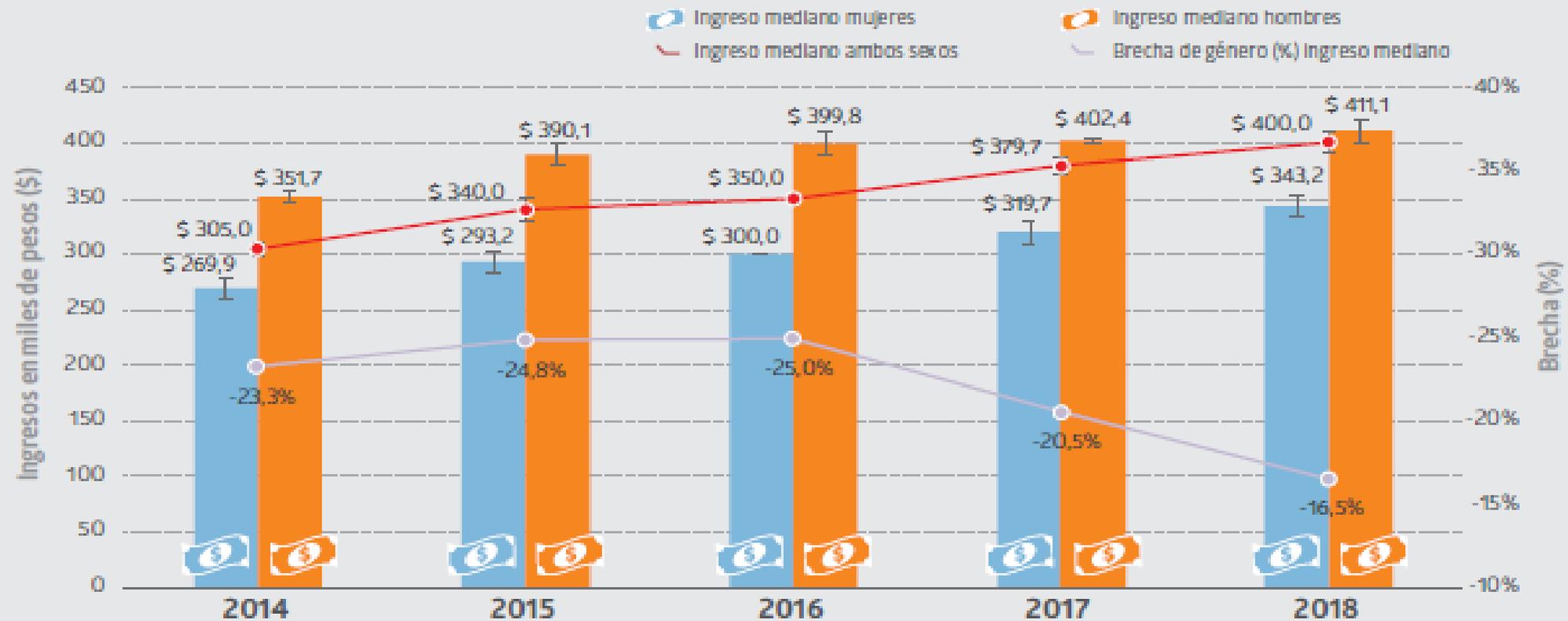
# (Des) Igualdad en las remuneraciones (nominales)

Ingreso medio mensual de los ocupados y brecha de género en el ingreso, según sexo y año, 2014 - 2018

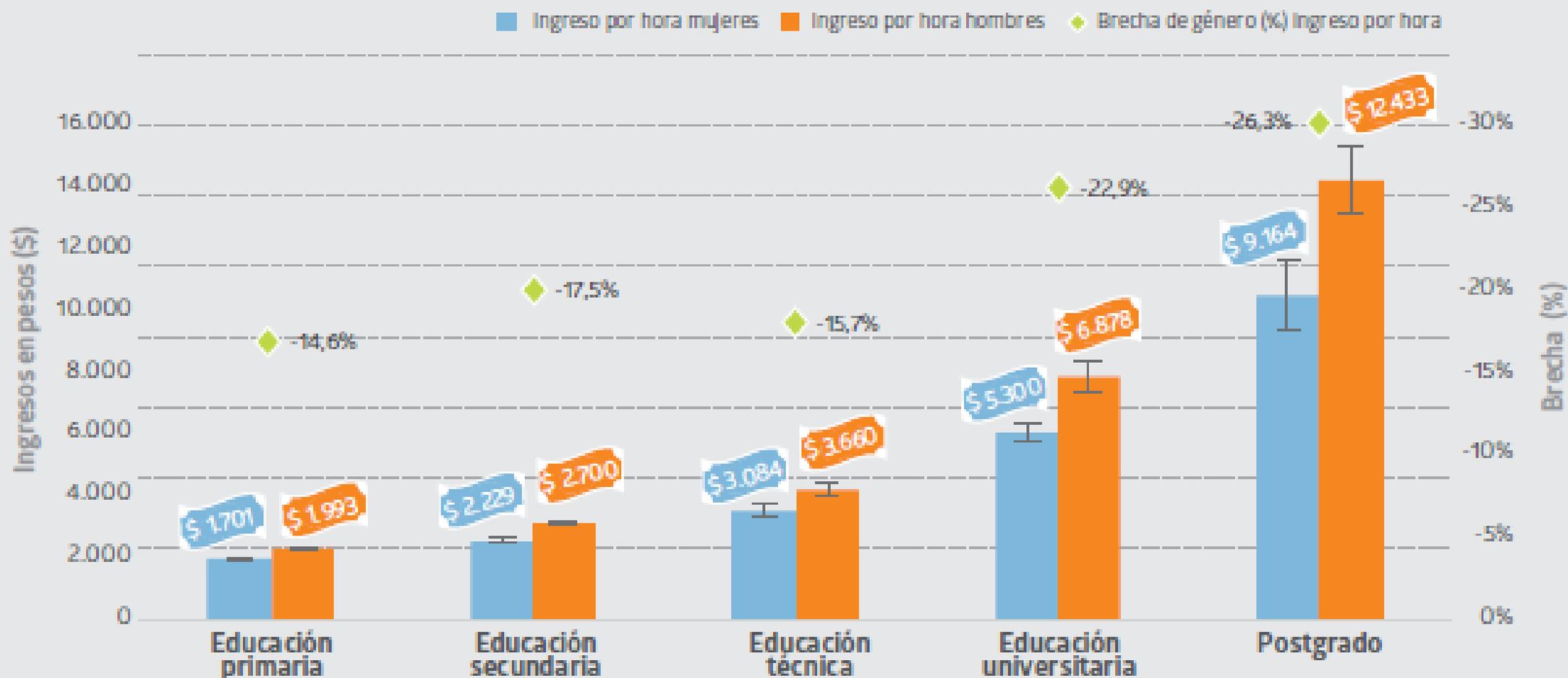


# (Des) Igualdad en las remuneraciones (nominales)

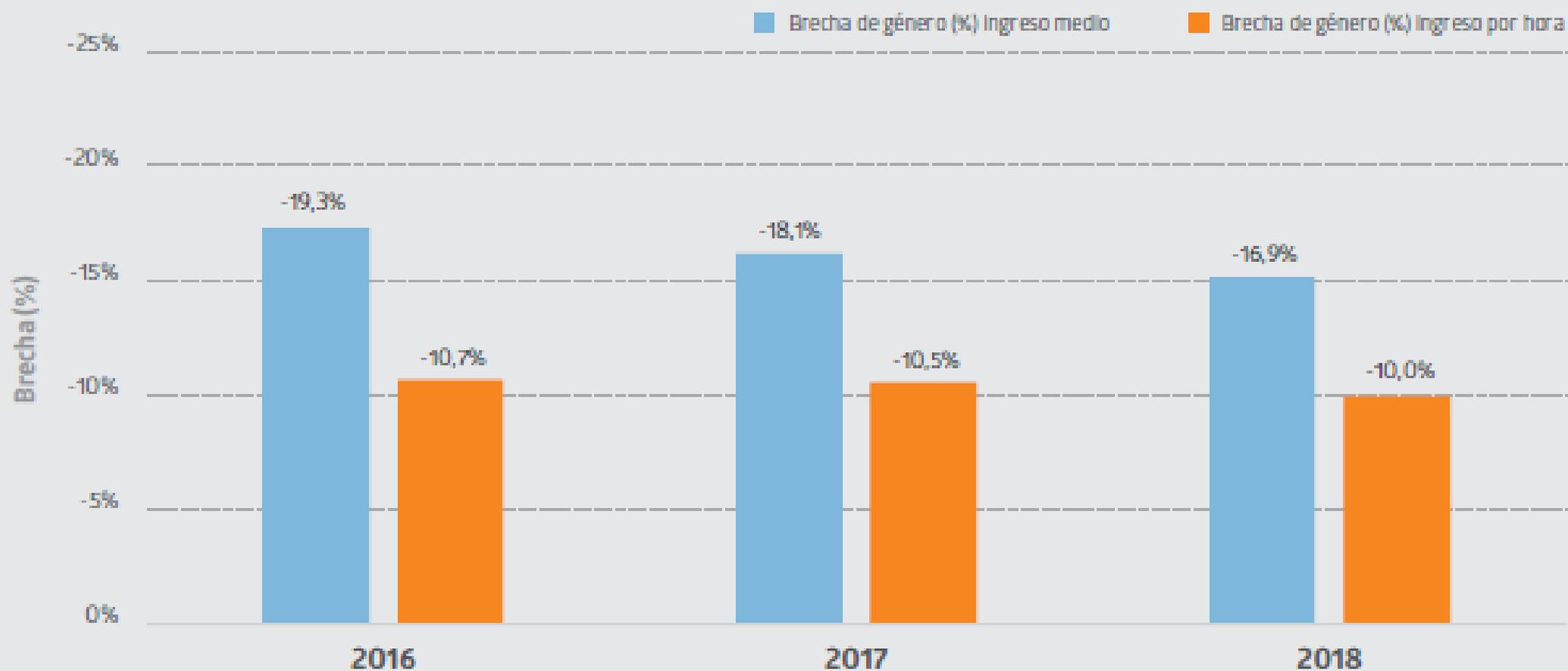
*Ingreso mediano mensual de los ocupados según sexo y brecha de género en el ingreso, 2014 - 2018*



## Ingreso por hora y brecha de género en el ingreso por hora, según sexo y nivel educacional\*, 2018



***Evolución de la brecha de género en el ingreso medio mensual y en el ingreso por hora para asalariados, 2016-2018***



# (Des) Igualdad en las remuneraciones

## INGRESO MEDIO Y MEDIANO MENSUAL DE LAS PERSONAS OCUPADAS POR SEXO, SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL. 2016

CATEGORÍA OCUPACIONAL	Ingreso Medio Mensual			
	Total	Hombres	Mujeres	Brecha (%)
Empleadores	\$ 1.234.503	\$ 1.386.700	\$ 836.668	-39,7
Cuenta Propia	\$ 286.502	\$ 352.617	\$ 207.234	-41,2
Total Asalariados	\$ 572.901	\$ 621.880	\$ 502.083	<b>-19,3</b>
Sector Privado	\$ 537.586	\$ 586.481	\$ 456.386	-22,2
Sector Público	\$ 756.435	\$ 895.526	\$ 655.873	-26,8

FUENTE: INE, Encuesta Suplementaria de Ingresos. 2016.

Nota estadística: La baja prevalencia de ocupados en algunas categorías puede llevar a alta variabilidad de las estimaciones. Para información sobre calidad estadística de las estimaciones remítase a cuadro de coeficiente de variación, donde valores superiores a 20, significan que la estimación está sujeta a alta variabilidad, lo que limita su uso para fines analíticos. Mientras que "-" indica que muestralmente no se registraron casos o existe un número insuficiente de observaciones para el cálculo de la varianza.

# Descomposición de la brecha no explicada

Intra-oficio/profesión

En empresas:  
mejores prácticas  
(promoción, capacitación,  
etc.).

En países:  
mejores normas contra  
discriminación  
(maternidad, por ejemplo)

Entre-ocupaciones/profesiones

En empresas:  
perfiles de cargo para  
valorizar y pagar igual.

En países:  
cambios culturales desde la  
educación.

# Caso:

## Administración Central del Estado

- Las cifras sobre la Administración Central del Estado indican que las funcionarias ganan en promedio menos que sus pares (-10,4%).

### Brecha Salarial

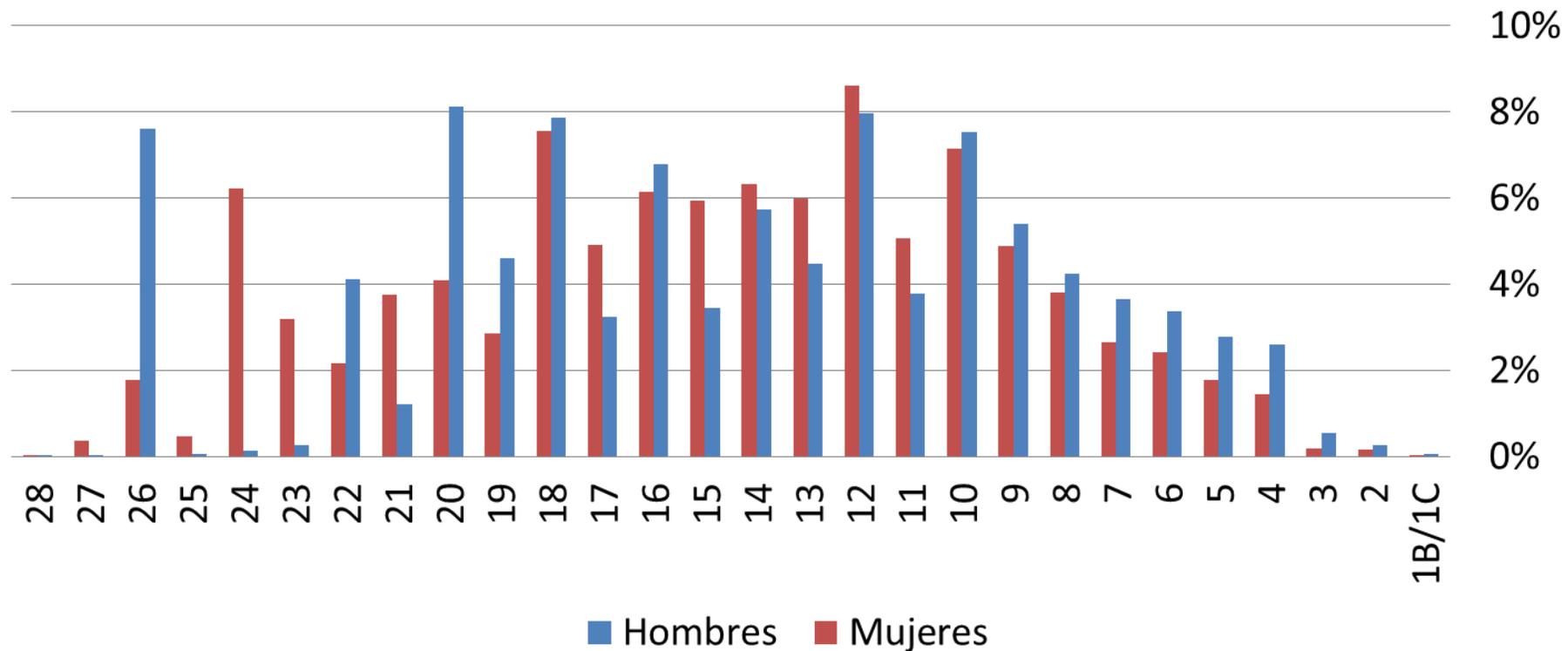
Auxiliar	-14,6%
Administrativo	1,2%
Técnico	-19,5%
Profesional	-13,4%
Directivo	2,7%
<b>Total</b>	<b>-10,4%</b>

Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

Brecha Salarial:  $[(\text{Salario promedio mujer} - \text{Salario promedio hombre}) / \text{Salario promedio hombre}]$

# Caso: Administración Central del Estado

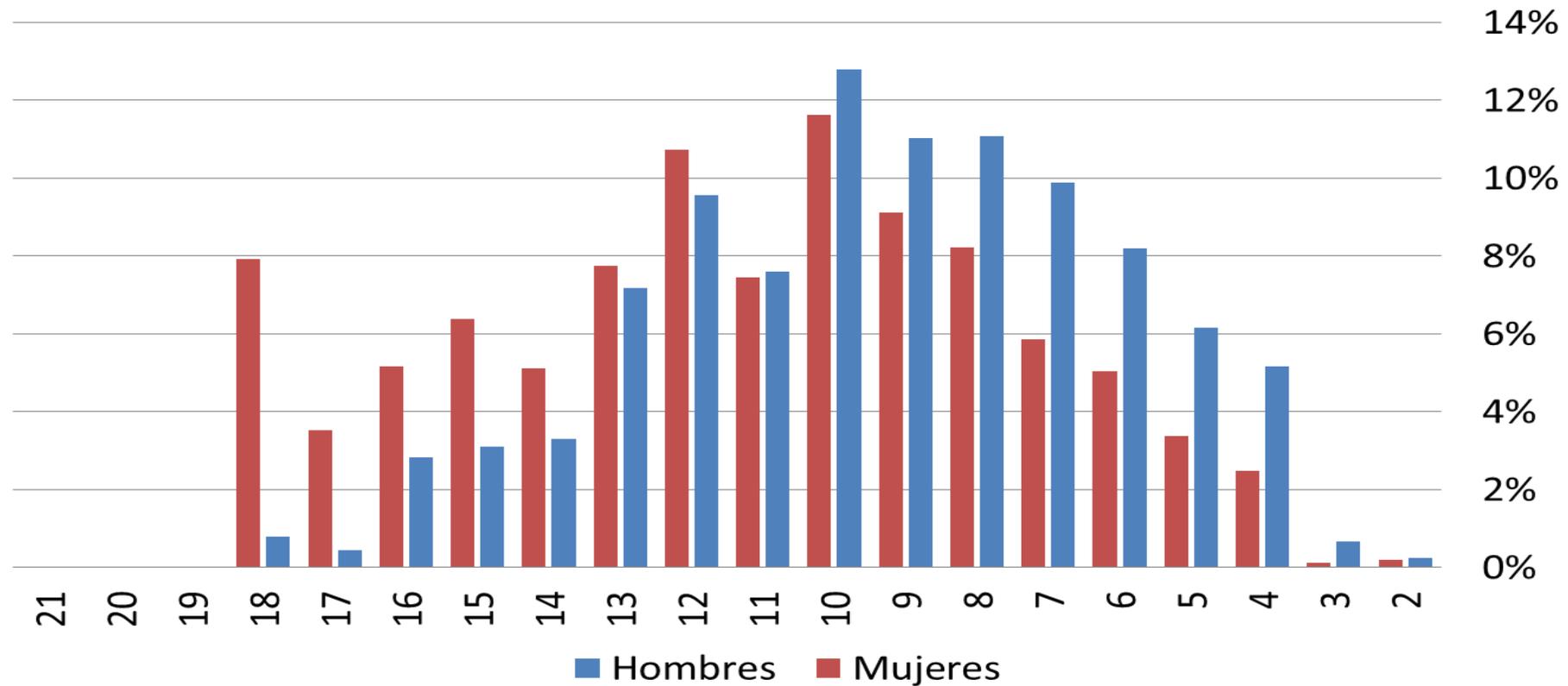
## Servicios afectos a la EUS



Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

# Caso: Administración Central del Estado

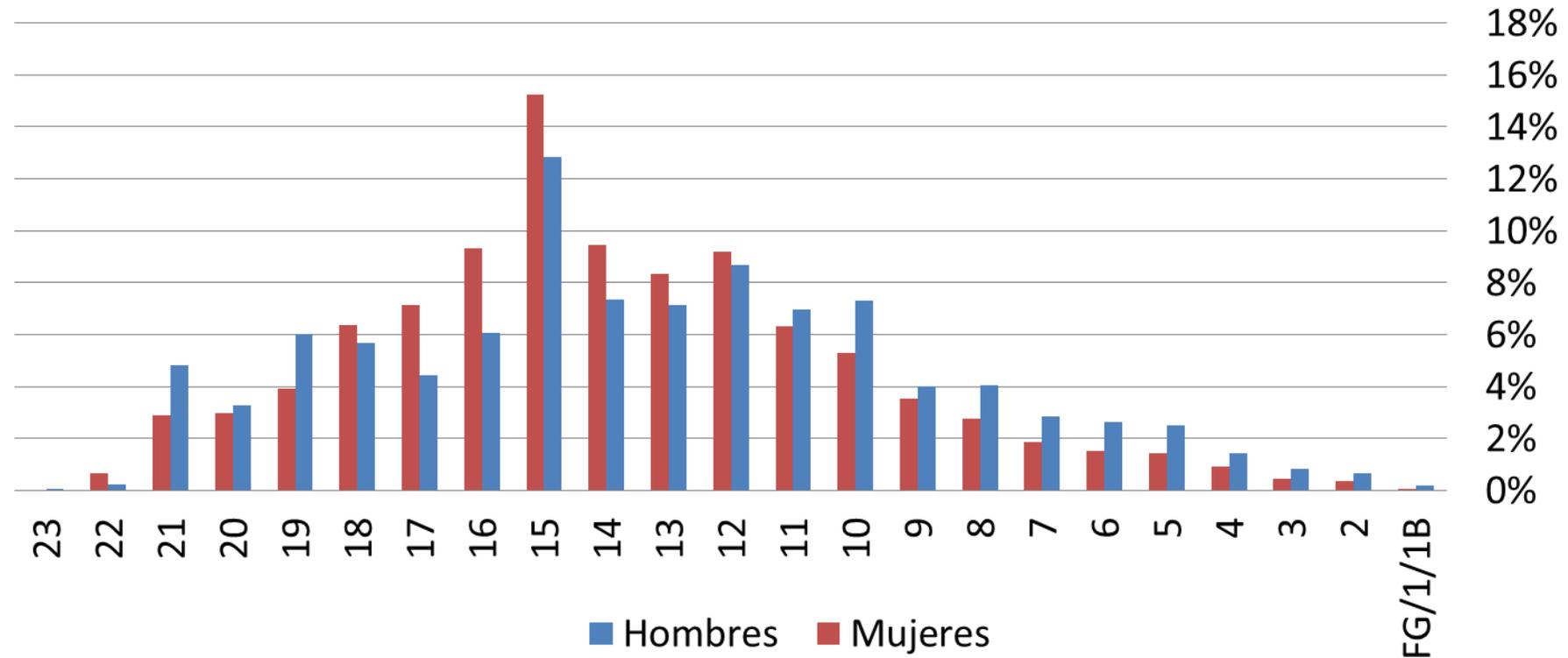
## Profesionales EUS



Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

# Caso: Administración Central del Estado

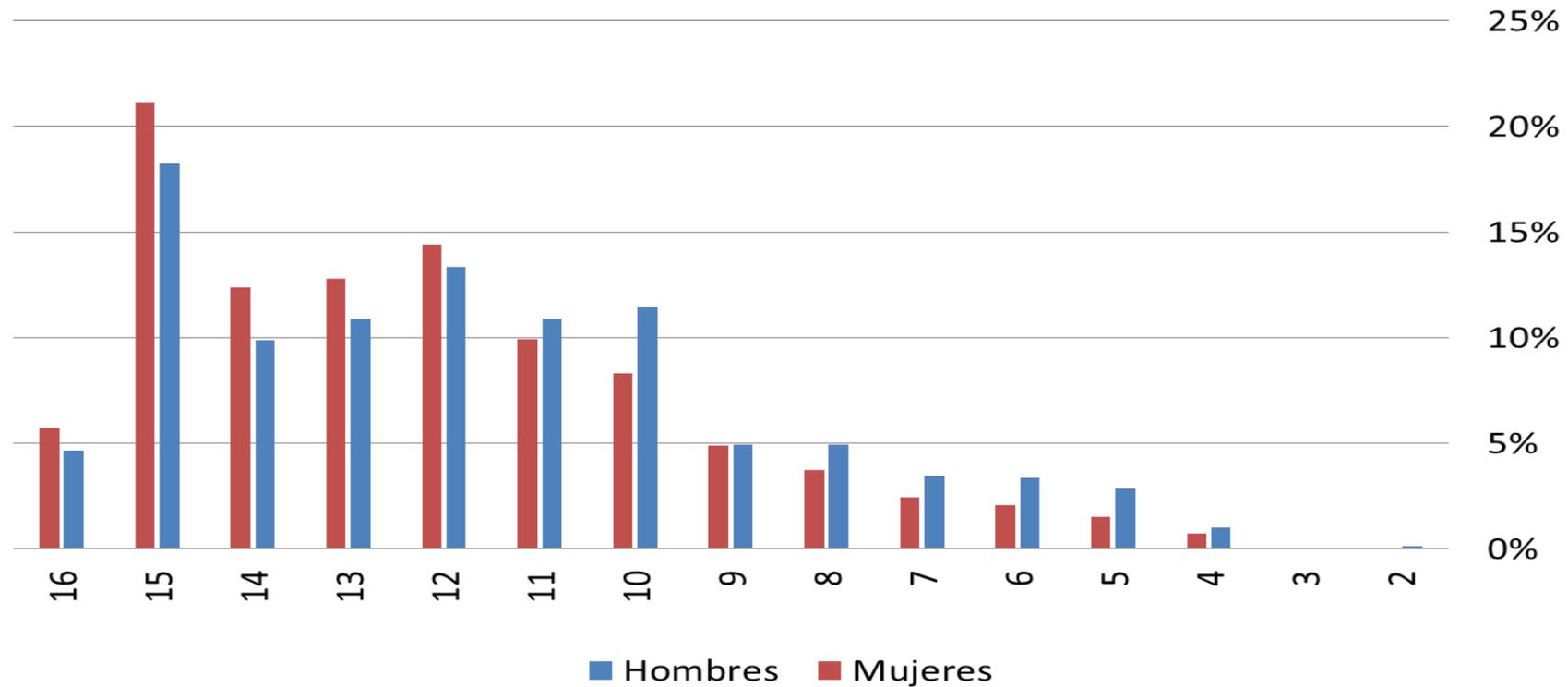
## Servicios Fiscalizadores



Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

# Caso: Administración Central del Estado

## Profesionales y Fiscalizadores - Servicios Fiscalizadores



Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

# Convenio 100 de OIT

- En 1951, OIT adopta el Convenio 100, y lo destaca como uno de sus convenios fundamentales.
- El Convenio 100 plantea un desafío técnico importante: se trata de pagar una misma remuneración a trabajo de igual valor.
- La definición de “igual valor” es compleja y aún no está resuelta.
- El mundo ha dado un paso al trabajar con “igual trabajo”, pero eso es insuficiente respecto a “igual paga a igual valor”.
- En 1971, Chile ratifica ante la OIT el Convenio 100.

# ODS pro-equidad de género

- **5. Igualdad de Género**

- 5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles

- **8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

- 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como **la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor**

- **10. Reducción de las Desigualdades**

- 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, **salariales** y de protección social, y lograr **progresivamente una mayor igualdad**



# Coalición pro-equidad de género para reducción de la brecha

## EPIC

---



### Actores



Países – Organizaciones de Empleadores - Organizaciones de  
Trabajadores - Organizaciones Regionales - Sociedad Civil – Sector Privado –  
Universidades – Think tanks- Fundaciones

# Nivel nacional: Ley N°20.348

La Ley N°20.348 resguarda el derecho de igualdad de remuneraciones ante el mismo trabajo (tanto para el sector privado como público), según se indica en la propia ley.

## Particularidades del sector privado:

- Se requiere un tamaño mínimo para la construcción de perfiles.
- Falta de información (situación que cambia con reforma laboral).

## Particularidades del sector público:

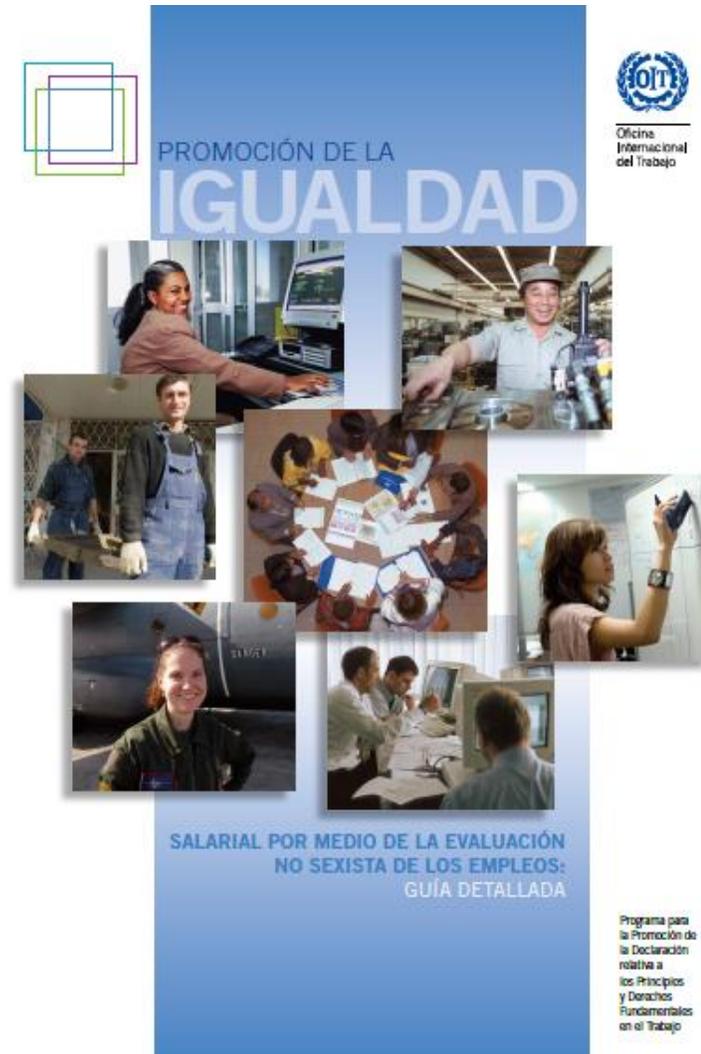
- Universo completo, independiente del tamaño del servicio en análisis.
- Ley establece los factores a considerar para la asignación a un grado (importancia de la función que se desempeña, capacidad, calificación e idoneidad personal).
- Transparencia (información está disponible).

# Nivel nacional: Ley N°20.348

- En el ámbito de los procedimientos de control regular de OIT en 2011 la Comisión de Expertos (CEARC) en su informe subrayó que el concepto de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor incluye, pero va más allá de la igualdad de remuneración por igual trabajo, ya que también engloba trabajos que son de una naturaleza diferente, pero de igual valor.

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

En un documento de 2008, OIT presenta un método de evaluación de cargos con enfoque de género que sirve de guía de carácter general y que es adaptable a diferentes realidades.





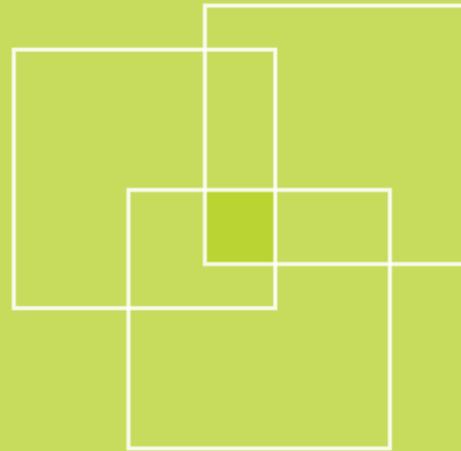
International  
Labour  
Organization

# EQUAL PAY

An introductory guide

Martin Oelz · Shauna Olney · Manuela Tomei





Organización  
Internacional  
del Trabajo

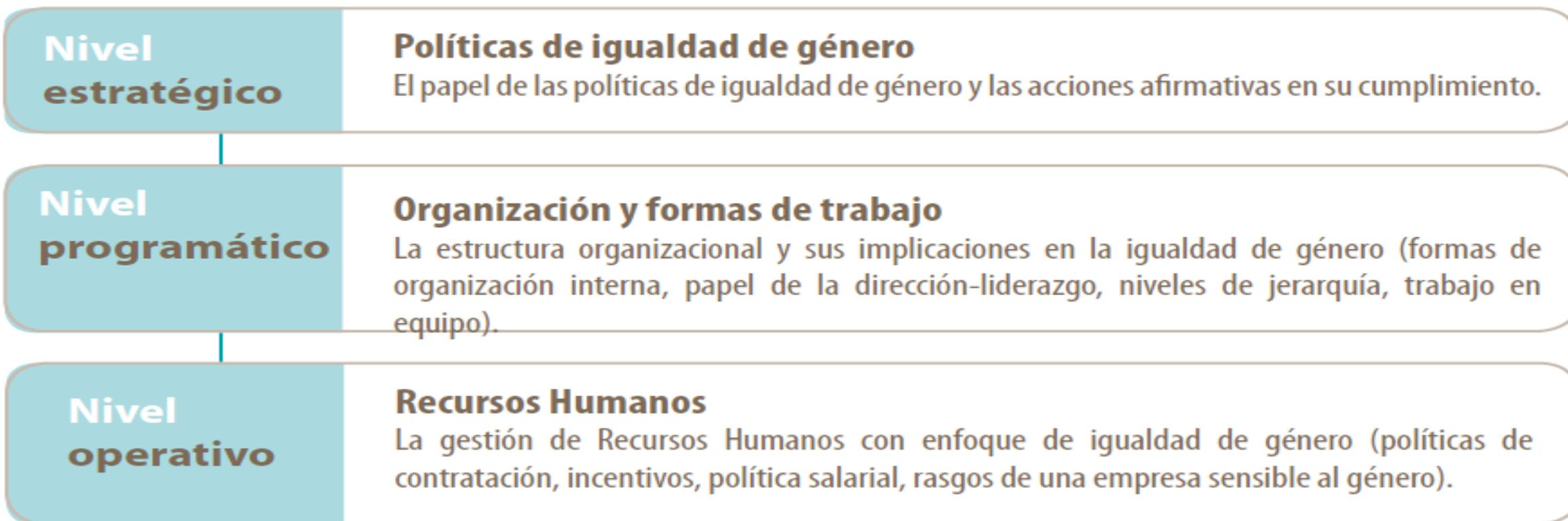
# Aprovechar el talento de hombres y mujeres

Guía de gestión de Recursos Humanos  
con enfoque de género

**ACT/EMP**  
Oficina de  
Actividades con  
los Empleadores

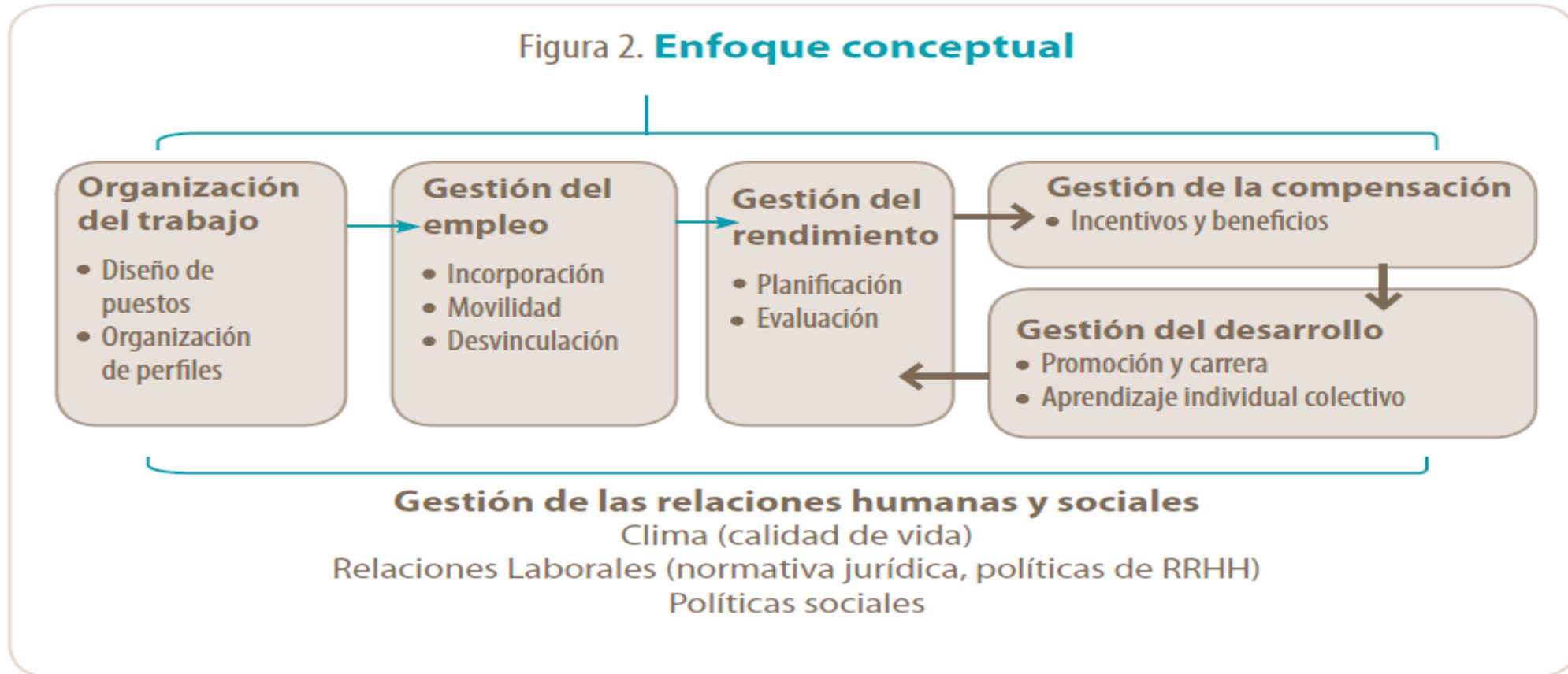
# Procesos de personas con perspectiva de género

Figura 1. **Niveles de la gestión de Recursos Humanos con igualdad de género**



Fuente: Longo, F. (2002).

# Procesos de personas con perspectiva de género



Fuente: Longo, F. (2002).

Guía para aprovechar el talento de ACTEMP, 2016

# Evidencia prácticas administración países

- Retención de talento.
- Promoción en base a mérito y desempeño, en lugar a “seniority”.
- Prácticas de desvinculación vinculadas a identificación de pobre desempeño.

Figure 1. Management Practice Scores in Manufacturing Vary by Countries, and are Strongly Linked to the Level of Development



Note: Averages taken across all firms within each country. 9,079 observations in total.

Bloom, Genakos, Sadun, Reenen

# Evidencia Uruguay

**Indique si la empresa ha desarrollado las siguientes prácticas durante el período 2013-2015 (En %)**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
Elaboración de descripciones de los cargos de la organización (con responsabilidades, funciones y requisitos)	25,3	74,7
Rediseño de los puestos de trabajo con un contenido más amplio	21,6	78,4
Implementación de grupos de mejora continua	12,3	87,7
Creación de órganos colectivos (comisiones permanentes, grupos por proyecto, otros) integrados por miembros con diferentes conocimientos y/o jerarquías	8,0	92,0
Implementación de medios de comunicación permanentes sobre los acontecimientos de la empresa al alcance de todo el personal	19,6	80,4
Implementación de mecanismos sistemáticos para obtener la opinión de los empleados	18,0	82,0
Asignación de estímulos económicos basados en los resultados (no por pieza)	13,0	87,1
Relevamiento sistemático de necesidades de capacitación en la empresa	19,1	80,9

Fuente: Elaboración propia en base a microdatos de Encuesta de Innovación INE-ANII 2016

# Evidencia: Chile

## Utilización de perfiles de puestos de trabajo en la Administración Central del Estado

Por último, cabe destacar que, en el caso de la Administración Central del Estado el Servicio Civil, entidad que desde 2016 es rectora en materia de Desarrollo de Personas, explora de manera anual la calidad y los resultados de la gestión de las personas. El seguimiento de la utilización de perfiles de puestos de trabajo -elemento previo a cualquier evaluación de método de puntos que se quiera realizar- se documenta en su Barómetro.

En su versión 2016, en la que respondieron todas las preguntas un 92% de los servicios consultados (fueron 232), se detectó que 40% de los servicios utiliza perfiles de puestos de trabajo para la definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas; 45% los utiliza en lo que refiere a inducción del personal y, por último, 57% los utiliza en procesos de reclutamiento y selección (Servicio Civil, 2017).

# Descripción de Cargos

“Las necesidades de recursos humanos de la organización —ya sean cualitativas o cuantitativas— se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos”.

La **descripción** del puesto detalla de manera impersonal su contenido; muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo.

Las **especificaciones** proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera. Es decir, proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el/la ocupante del puesto.

## Etapas del Análisis:

Etapa de Planeación

Definición de Objetivos

Elección del Método

Etapa de Preparación

Diseño cuestionarios y otros instrumentos; aplicación

Etapa de Realización

Normalización de la Información

Descripción y Especificación de Cargos

**¿Que puestos queremos describir?**

**¿Para qué lo queremos hacer?**

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Identificación de necesidades de Capacitación.
- Valuación de Cargos
- Evaluación de Desempeño, etc.

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa (al ocupante o a su superior)
- Métodos Mixtos (combinación de los anteriores)

- Hoja de análisis de puestos
- Cuestionario (Estándar o a la medida de cada cargo)
- Pauta entrevista estructurada

- Permite tener una base aceptable para las comparaciones de puestos.

- Requisitos Intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

## Dinámica de grupos

- Encargado/a de depósito de alimentos
- Consejero/a en adicciones
- Cocinero/a
- Asistente administrativo
- Enfermero/a registrada
- Previsionista de riesgos
- Auditor/a interno/a

Suponga que le piden que los ordene, según el valor que aportan a su organización.

Trate de ser objetivo, construya argumentos, tendrá que presentarlos y persuadir a sus compañeros para luego exponer frente al grupo completo.

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

- Médico/a
- Asistente del Director
- Encargado de lavandería
- Asistente de cocina
- Asistente de nutrición
- Mantenimiento

Agregue los siguientes a su jerarquía

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

1. ¿Qué tan complejo es realizar este ejercicio?
2. ¿Qué tipo de información les habría sido útil antes del ejercicio?
3. ¿Qué tipo de apoyo técnico y de otro tipo Usted requeriría para realizar un ejercicio como este?

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

- Se ocupa de contenidos del trabajo, no de personas.
- Herramientas:
  - perfil,
  - cuestionarios,
  - focus groups,
  - entrevistas,
  - escalas de valores.
- Producto: PUNTOS.

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

## ¿Para qué?

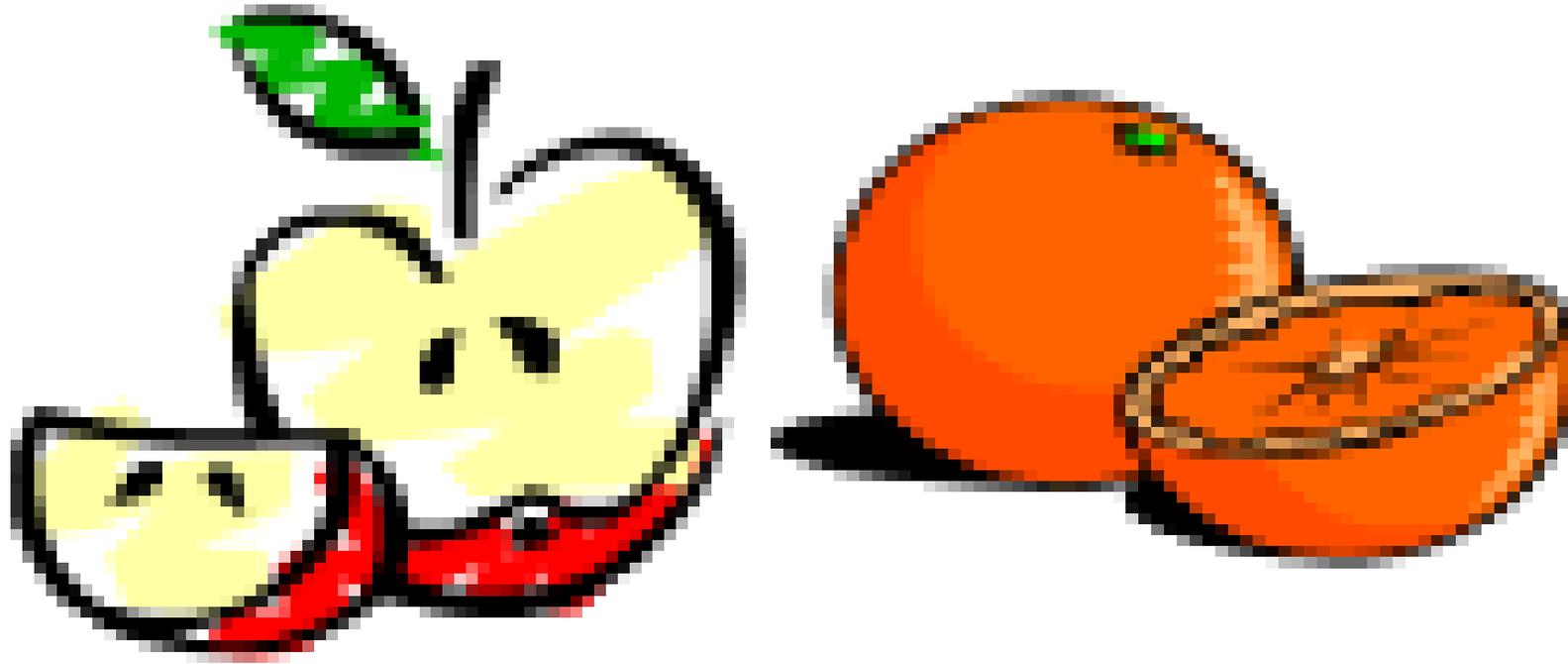
- Para actualizar información sobre los puestos y mejorar con eso todos los procesos de personas;
- Para medir valor y ajustar nuestras pirámides con una estructura justa y entendible por todos/as miembros de la organización;
- Para identificar brechas salariales injustificadas;
- Para mejorar el método de creación de perfiles para posiciones nuevas.

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

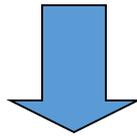
## ¿Qué no es?

- Un método para evaluar desempeño
- Un método para establecer valores salariales exactos
- Una ciencia exacta...
- Aun cuando gana legitimidad a través de la participación:
  - nadie mejor que quien se desempeña en el cargo para entregar insumos al respecto

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

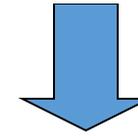


# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género



- 150 gramos
- 87
- 21.7 gramos
- 0.3 gramos
- 1.5 gramos
- 140 IU

Vs



- 150 gramos
- 73
- 18.3 gramos
- 1.5 gramos
- 0.8 gramos
- 300 IU

<i>Peso</i>
<i>Calorías</i>
<i>Carbohidratos</i>
<i>Proteínas</i>
<i>Fibra</i>
<i>Vitamina A</i>

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

- El instrumento (ejemplo, cuestionario) que deriva de aplicar esta metodología explora el puesto de trabajo en base a un esquema de factores y sub-factores.
- Los resultados del análisis de ese cuestionario permiten asignar puntos a los puestos de trabajo, siguiendo una escala de valores.
- Cuatro factores considerados:
  - Competencias,
  - Esfuerzos,
  - Responsabilidades,
  - Condiciones de trabajo.
- Se comparan cargos “feminizados” con sus homólogos “masculinizados”.

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

El sistema de la evaluación de cargos sin sesgos de género se estructura en base a 4 criterios internacionalmente reconocidos: competencias, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Pero, considerando esos cuatro factores el CB analiza sub-factores (incluyendo, descartando y adaptando)

*Experiencia en empresa pública peruana:*

## **Factor 1: Competencias**

- 1.1 Educación y Experiencia
- 1.2 Competencias Interpersonales
- 1.3 Capacidades de Razonamiento y Análisis

## **1.4 Destreza Física**

## **Factor 2: Esfuerzo**

- 2.1 Esfuerzo Físico
- 2.2 Esfuerzo Mental

## **Factor 3: Responsabilidades**

- 3.1 Responsabilidad por la Coordinación y Planificación
- 3.2 Responsabilidad por Otras Personas
- 3.3 Responsabilidad por la Información y las Finanzas
- 3.4 Responsabilidad por Recursos Materiales y Programáticos

## **Factor 4: Condiciones de Trabajo**

- 4.1 Condiciones del Entorno Psicológico
- 4.2 Condiciones del Entorno Físico
- 4.3 Riesgo Residual de Lesión o Enfermedad Ocupacional Inherente al Cargo

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

El sistema de la evaluación de cargos sin sesgos de género se estructura en base a 4 criterios internacionalmente reconocidos: competencias, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Pero, considerando esos cuatro factores el CB analiza sub-factores (incluyendo, descartando y adaptando)

*Experiencia en servicio público chileno:*

## **Factor 1: Competencias**

- 1.1 Educación y Experiencia
- 1.2 Competencias Interpersonales
- 1.3 Capacidades de Razonamiento y Análisis

## **Factor 2: Esfuerzo**

- 2.1 Esfuerzo Físico
- 2.2 Esfuerzo Mental

## **Factor 3: Responsabilidades**

- 3.1 Responsabilidad por la Planificación
- 3.2 Responsabilidad por Otras Personas
- 3.3 Responsabilidad por la Información y las Finanzas
- 3.4 Responsabilidad por Recursos Materiales y Provisión de Servicios

## **Factor 4: Condiciones de Trabajo**

- 4.1 Condiciones del Entorno Psicológico
- 4.2 Condiciones del Entorno Físico
- 4.3 Riesgo Residual de Lesión o Enfermedad Ocupacional Inherente al Cargo

**Cuestionario incluye algunos espacios para expresar temas o puntos que exceden a las preguntas cerradas**

## **1. Breve descripción del cargo**

La siguiente descripción dará una mirada general de su trabajo al equipo de valoración. Explique sus funciones principales, no las tareas específicas. En el resto del cuestionario encontrará muchas oportunidades de presentar los elementos específicos de su trabajo.

# Ejemplos de preguntas incluidas en sección que explora factor educación y experiencia

1A - ¿Cuál es el nivel mínimo de educación formal que debe alcanzar una persona para poder realizar las actividades del cargo?

Considere los requisitos actuales.

Enseñanza Media Completa		
	Indique Programa/ Especialidad y Duración↓	
Técnico de nivel superior (carreras de 1 a 3 años)		
Título Profesional (carrera de 4 años)		
Título Profesional (carrera de 5 años)		
Magíster		
Otro:		
Cursos de especialización o diplomado Precisar programa y duración:		

Cualquier otro programa (Explique).

**Espacios para expresar temas o puntos que exceden a las preguntas cerradas**

## **PREGUNTA 1B – CALIFICACIONES ESPECÍFICAS**

Explique cualquier requisito de un certificado o registro con un colegio profesional.

¿Cómo se consigue este credencial (examen, curso especial, horas supervisadas, etc.)?

# Ejemplos de preguntas incluidas en sección que explora factor educación y experiencia

## PREGUNTA 2A – EXPERIENCIA PREVIA RELEVANTE

2A - Luego de completar la formación académica descrita arriba, ¿cuánta experiencia de trabajo, se necesitaría para poder ser contratado en este cargo? Si el cargo no es apto para una persona sin experiencia de trabajo anterior, cuente el tiempo que se tendría que pasar en cargos de menor responsabilidad para poder acceder a este cargo.

1. Un mes o menos
2. De 1 a 3 meses
3. De 3 a 6 meses
4. De 6 meses a 1 año
5. De 1 a 2 años
6. De 2 a 3 años
7. Más de 3 años (cuánto tiempo?)

Detalle la experiencia anterior requerida para poder acceder a este cargo:

## Ejemplos de preguntas incluidas en sección que explora factor educación y experiencia

2B - Después de entrar en el cargo, ¿cuánto tiempo tomaría para poder realizar todos las actividades del cargo en forma independiente? Debe incluir el período mínimo necesario para familiarizarse con el trabajo.

1. Un mes o menos
2. De 1 a 3 meses
3. De 3 a 6 meses
4. De 6 meses a 1 año
5. Más de 1 año (cuánto tiempo?)

Por favor, indique lo que es aprendido en el período indicado arriba:

	<b>TOTAL EXPERIENCIA</b>				
	Hasta 1 año	De 1 año hasta 2 años	De 2 año hasta 3 años	De 3 años hasta 5 años	Más de 5 años
<b>NIVEL MÍNIMO DE EDUCACIÓN</b>					
Enseñanza Media Completa (Científico y Humanista o Técnico Profesional)	1	1	2	3	3
Técnico de nivel superior (carreras de 1 a 3 años)	2	3	3	4	4
Profesional (carrera de 8 semestres)	4	4	5	6	7
Profesional (carrera de 10 semestres)	4	5	6	7	8
(Nivel adicional)	5	6	7	8	9

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

## Ejemplo: la experiencia en ISL (concluida)

Nombre del Cargo	No personas en el cargo	Puntaje del Cargo	Promedio Remuneración	Género del Cargo
Secretaria	5	280	\$ 608,291	F
Abogado/a	6	567	\$ 2,044,488	M
Analista Contable	10	454	\$ 1,350,115	N
Analista de Seguimiento de Casos	9	368	\$ 1,176,433	F
Director/a Regional	14	779	\$ 2,314,878	M
Prevencionista	112	636	\$ 1,140,370	M
Ejecutiva/o de Plataforma	84	581	\$ 974,156	F
Encargado/a de Prevención	14	654	\$ 1,656,415	M
Encargado/a de Administración y Finanzas	15	495	\$ 1,338,993	N
Encargado/a Operativo de Atención de Usuarios	15	586	\$ 1,457,112	F
Analista Desarrollador	6	515	\$ 1,597,509	N

## Trabajo bipartito para la reducción de brechas salariales de género

- Experiencia regional proyecto ACTRAV-OIT, característica de los CB:
  1. Perú: CB de 3 integrantes por la empresa y 3 por el sindicato
  2. Chile: CB de 4 integrantes por el servicio público y 4 por la asociación (culmina con 3 y 3)
  3. Panamá: CB de 5 integrantes por el ministerio y 5 por la asociación
  4. Colombia: CB de 4 integrantes por la empresa (más 1 coordinadora) y 5 por el sindicato  
Composición considera distintas plantas industriales
  5. CB de 5 integrantes por el ministerio y 6 por las asociaciones  
Composición considera que son distintos hospitales

# Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

Estrategia comunicacional externa e interna:

- Transmitir claramente la legitimidad que tiene un proceso como este frente a una consultoría sin participación bipartita.
- Considerar metodología de recolección de datos para definir mensaje a comunicar.
- Transmitir claramente que es un proceso con perspectiva de género:
  - persistencia sesgos inconscientes en cualquier etapa
  - medidas preventivas adoptadas
  - capacitación continua

## Dinámica de grupos:

### Comunicación interna:

- 1) ¿cuál es el mensaje a todos y todas?
- 2) ¿cuál es el mensaje en especial a potenciales entrevistados/as para dar certezas?

### Comunicación externa:

- 1) ¿hacerla? ¿cómo? ¿en qué medio?
- 2) ¿memorias? ¿participación en talleres gremiales?

# Desafíos

1. Se requiere capacitación de las dos partes y de los equipos asesores sobre:
  - procesos de gestión de personas,
  - esta metodología en profundidad,
  - sensibilización y herramientas para la reducción de brechas de género.
2. Distinciones por sector:
  - Público:
    - Separación oficinas de presupuestos de aquellas de políticas gestión personas.
    - Evidencia sobre uso de perfiles no permite ser concluyente sobre la intensidad en su uso ni sobre la frecuencia en su actualización.
  - Privadas:
    - Pymes (generalmente no cubiertas y amplia resistencia a que se le apliquen normas sobre gestión personas)
    - Grandes deben cumplir normas que no entienden o para las que no invierten (evidencia sobre proceso CMF en Chile).
    - No tenemos fiscalizadores/as para esto (direcciones de trabajo LAC, experiencia Costa Rica).

3. Se observa personas con distinto cargo haciendo lo mismo, personas con igual cargo haciendo y cobrando diferente. Situaciones variadas.
4. Se observa que en el caso de algunos contratos a algunas personas se les crea “cargo ad-hoc”.
5. Discrecionalidad es atractiva, discrecionalidad es poder. Construir perfiles cargos y mantenerlos actualizados la debilita.

## **Oportunidades**

1. Construcción y actualización de perfiles potencia todos los procesos en el área de personas.
2. Legislación y reglamentación específica fortalecería estos procesos.

# Gestión de la compensación

- Componente que remunera el valor aportado a la organización por el cargo (independiente de quién se desempeñe).
- Componente que compensa especialmente ciertas características de la persona que se desempeña en el cargo.

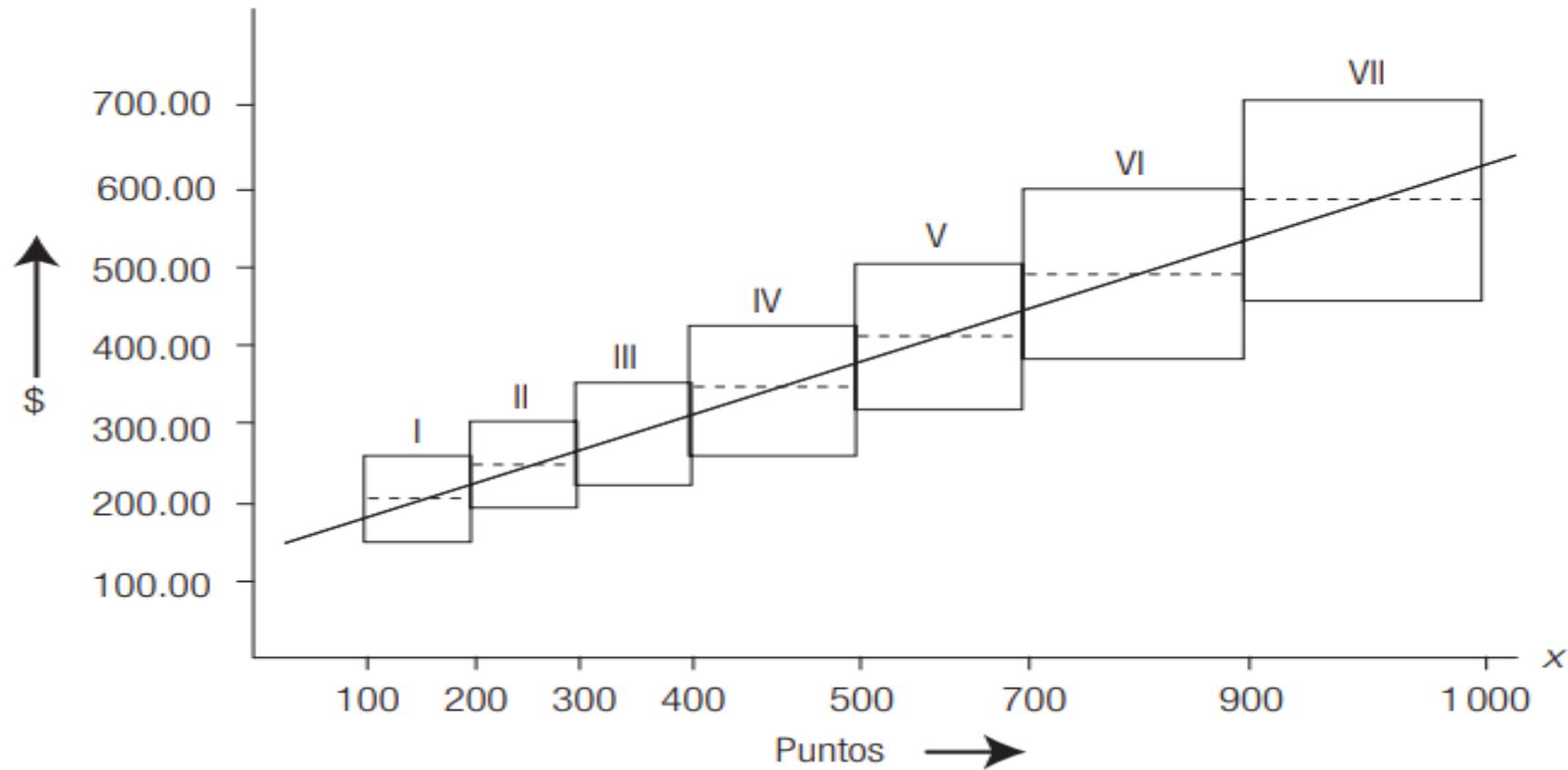
# Gestión de la compensación

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada persona empleada de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a las y los mejores candidatos para los puestos.
4. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con las y los empleados.

# Estructuras salariales

Es una clasificación de los puestos por niveles o **bandas salariales** que permita establecer una progresión y una gestión racional de las retribuciones.



# Gestión de la compensación

## Ejemplos de elementos y conceptos asociados a remuneración:

- Salario básico
- Salario mínimo
- Pago por horas extraordinarias
- Bono de productividad
- Pago por desempeño
- Bono/incremento por *seniority*
- Asignaciones familiares, niños o dependientes
- Propinas
- Viáticos (transporte, alojamiento y alimentación)
- Vestimenta
- Comisiones
- Seguros de vida/salud
- Seguros de accidentabilidad extraordinarios
- Acceso a participación en la propiedad (acciones)
- Alimentación

## Reflexión: Perspectiva de género

¿Son los bonos y los beneficios de distinto tipo accesibles tanto a trabajadores como trabajadoras?

¿Son accesibles para todas las personas, indistintamente de que trabajen en trabajos tradicionalmente femeninos o masculinos

# Caso:

## Administración Central del Estado de Chile

PROMEDIO MENSUAL	HORAS EXTRAORDINARIAS PAGADAS			
	Estamento	Hombres	Mujeres	Total
DIRECTIVOS PROF.		3,9	3,5	3,8
DIRECTIVOS NO PROF.		0,3	0,4	0,3
PROFESIONAL		3,8	2,4	3,1
TÉCNICO		5,6	3,1	4,5
ADMINISTRATIVO		12,0	5,1	7,9
AUXILIAR		12,4	4,8	10,3
<b>Total Horas Extraordinarias</b>		<b>6,3</b>	<b>3,3</b>	<b>4,8</b>

Fuente: En base a cifras de Dipres al 30 de Junio de 2015

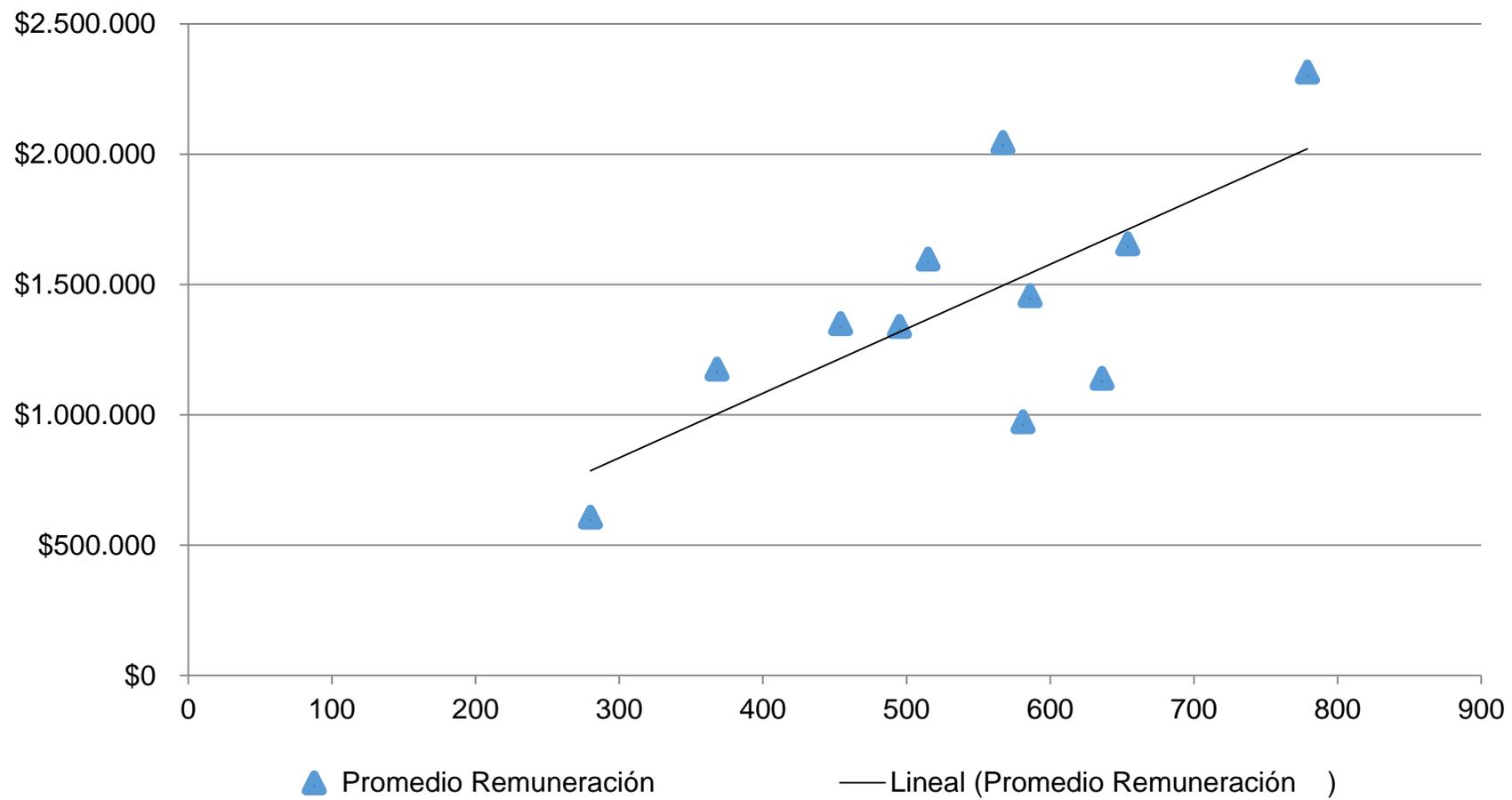
- ISL - Chile

<b>PONDERACIÓN DE LOS FACTORES Y SUBFACTORES</b>				
<b>CRITERIOS (FACTORES)</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b># DE NIVELES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>COMPETENCIAS (40%)</b>				
	Educación y Experiencia	9	140	14%
	Competencias Interpersonales	5	120	12%
	Capacidades de Razonamiento y Análisis	6	140	14%
<b>ESFUERZO (10%)</b>				
	Esfuerzo Físico	3	40	4%
	Esfuerzo Mental	5	60	6%
<b>RESPONSABILIDADES (40%)</b>				
	Responsabilidad por la Coordinación y la Planificación	4	80	8%
	Responsabilidad por Otras Personas	6	120	12%
	Responsabilidad por la Información y las Finanzas	5	120	12%
	Responsabilidad por Recursos Materiales y Programáticos	4	80	8%
<b>CONDICIONES DE TRABAJO (10%)</b>				
	Condiciones del Entorno Psicológico	4	24	2,4%
	Condiciones del Entorno Físico	4	24	2,4%
	Riesgo Residual de Lesión o Enfermedad Ocupacional Inherente	5	52	5,2%
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			1000	100%

## Evaluación de puestos de trabajo con perspectiva de género

### Ejemplo: la experiencia en ISL (concluida)

Nombre del Cargo	No personas en el cargo	Puntaje del Cargo	Promedio Remuneración	Género del Cargo
Secretaria	5	280	\$ 608,291	F
Abogado/a	6	567	\$ 2,044,488	M
Analista Contable	10	454	\$ 1,350,115	N
Analista de Seguimiento de Casos	9	368	\$ 1,176,433	F
Director/a Regional	14	779	\$ 2,314,878	M
Prevencionista	112	636	\$ 1,140,370	M
Ejecutiva/o de Plataforma	84	581	\$ 974,156	F
Encargado/a de Prevención	14	654	\$ 1,656,415	M
Encargado/a de Administración y Finanzas	15	495	\$ 1,338,993	N
Encargado/a Operativo de Atención de Usuarios	15	586	\$ 1,457,112	F
Analista Desarrollador	6	515	\$ 1,597,509	N



- Ministerio de Ambiente - Panamá

## Cargos ocupacionales analizados y muestra representativa

Nombre del puesto de trabajo	Ciudad de Panamá entrevistas	Fuera de Ciudad de Panamá	Mujeres entrevistadas	Hombres entrevistados	Total entrevistas	Clasificación	Personas ocupadas
Abogado	3	1	3	1	4	Feminizado	40
Agente de seguridad	2	0	0	2	2	Masculinizado	15
Asistente administrativo	4	0	3	1	4	Feminizado	45
Asistente de abogado	2	0	2	0	2	Feminizado	9
Asistente de contabilidad	2	0	1	1	2	Feminizado	16
Asistente de recursos humanos	0	2	2	0	2	Feminizado	10
Cajero	0	2	1	1	2	Feminizado	14
Celador	0	2	0	2	2	Masculinizado	15
Conductor de vehículo	3	1	0	4	4	Masculinizado	46
Educador ambiental	1	1	2	0	2	Feminizado	11
Guardaparque	0	8	0	8	8	Masculinizado	261
Inspector de recursos naturales	0	7	0	7	7	Masculinizado	117
Jefe de agencia	0	3	1	2	3	Masculinizado	39
Jefe de parque	0	2	1	1	2	Masculinizado	15
Oficinista	2	0	1	1	2	Feminizado	18
Oficinista de control de bienes patrimoniales	1	1	1	1	2	Neutro	13
Promotor ambiental regional	0	2	1	1	2	Neutro	21
Secretaria	3	3	6	0	6	Feminizado	116
Trabajador manual	1	2	2	1	3	Neutro	39
Viverista	0	3	0	3	3	Masculinizado	34
	24	40	27	37	64		895

Fuente: elaboración propia en base a cifras de la Oficina Institucional de Recursos Humanos y a estrategia de levantamiento de información para el trabajo de campo

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>%</b>
COMPETENCIAS (35%)	Educación y Experiencia	150	15%
	Competencias Personales	67	7%
	Razonamiento y Análisis	67	7%
	Destreza Física	67	7%
ESFUERZOS (20%)	Esfuerzo Físico	100	10%
	Esfuerzo Mental	100	10%
RESPONSABILIDADES (30%)	Responsabilidad por la Planificación	75	8%
	Responsabilidad por Otras Personas y el Ambiente	75	8%
	Responsabilidad por la Información y/o las Finanzas	75	8%
	Responsabilidad por Recursos Materiales y/o Servicios	75	8%
CONDICIONES DE TRABAJO (15%)	Condiciones del Entorno Psicológico	50	5%
	Condiciones del Entorno Físico	50	5%
	Riesgo Residual de Lesión o Enfermedad Ocupacional Inherente	50	5%
			1000

## Resultados de la evaluación: Puntos por factor

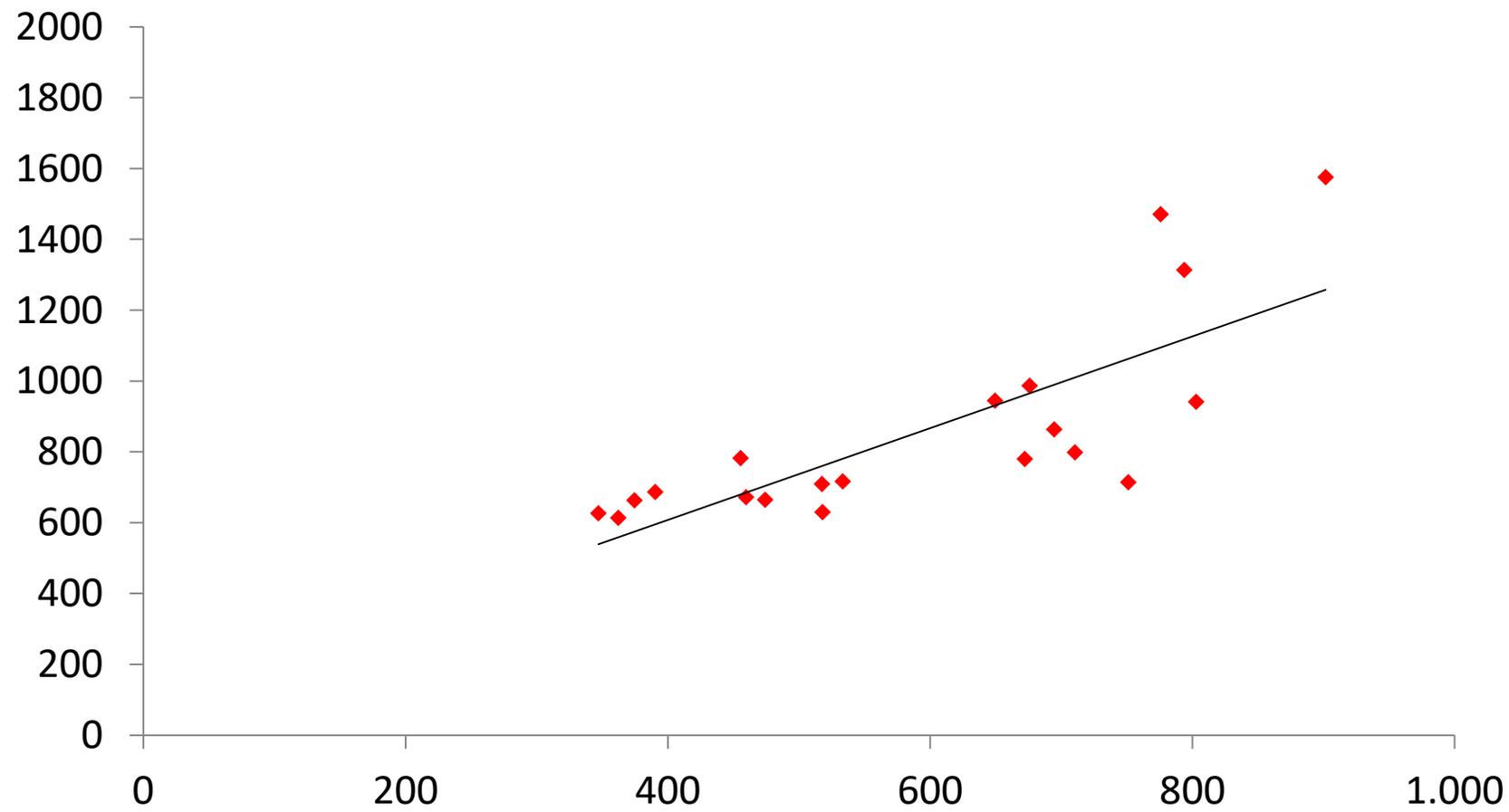
Puesto de trabajo	Competencias	Esfuerzos	Responsabilidades	Condiciones de trabajo	Puntos
Jefe de parque	312	180	300	110	902
Educador ambiental	338	107	244	115	803
Jefe de agencia	263	127	281	123	794
Abogado	263	160	225	128	776
Guardaparque	223	200	206	123	751
Inspector de recursos naturales	223	147	219	123	710
Promotor ambiental regional	299	107	206	83	695
Asistente administrativo	196	140	225	115	676
Asistente de contabilidad	196	140	194	143	672
Asistente de abogado	196	140	206	108	650
Secretaria	167	107	138	123	533
Oficinista de control de bienes patrimoniales	183	73	119	143	518
Cajero	133	140	138	108	518
Viverista	133	147	100	95	474
Oficinista	145	73	119	123	460
Asistente de recursos humanos	193	53	119	90	455
Conductor de vehículo	116	53	119	103	390
Agente de seguridad	133	53	81	108	375
Celador	133	53	81	95	362
Trabajador manual	78	73	81	115	347

Fuente: resultado de la evaluación

## Resultados de la evaluación: ordenamientos

		Puntos		Salario promedio
Jefe de parque	M	902	Jefe de parque	M B/.1.575
Educador ambiental	F	803	Abogado	F B/.1.471
Jefe de agencia	M	794	Jefe de agencia	M B/.1.313
Abogado	F	776	Asistente administrativo	F B/.987
Guardaparque	M	751	Asistente de abogado	F B/.944
Inspector de recursos naturales	M	710	Educador ambiental	F B/.941
Promotor ambiental regional	N	695	Promotor ambiental regional	N B/.863
Asistente administrativo	F	676	Inspector de recursos naturales	M B/.799
Asistente de contabilidad	F	672	Asistente de recursos humanos	F B/.782
Asistente de abogado	F	650	Asistente de contabilidad	F B/.780
Secretaria	F	533	Secretaria	F B/.717
Cajero	F	518	Guardaparque	M B/.713
Oficinista de control de bienes patrimoniales	N	518	Cajero	F B/.709
Viverista	M	474	Conductor de vehículo	M B/.687
Oficinista	F	460	Oficinista	F B/.672
Asistente de recursos humanos	F	455	Viverista	M B/.665
Conductor de vehículo	M	390	Agente de seguridad	M B/.663
Agente de seguridad	M	375	Oficinista de control de bienes patrimoniales	N B/.630
Celador	M	362	Trabajador manual	N B/.627
Trabajador manual	N	347	Celador	M B/.613

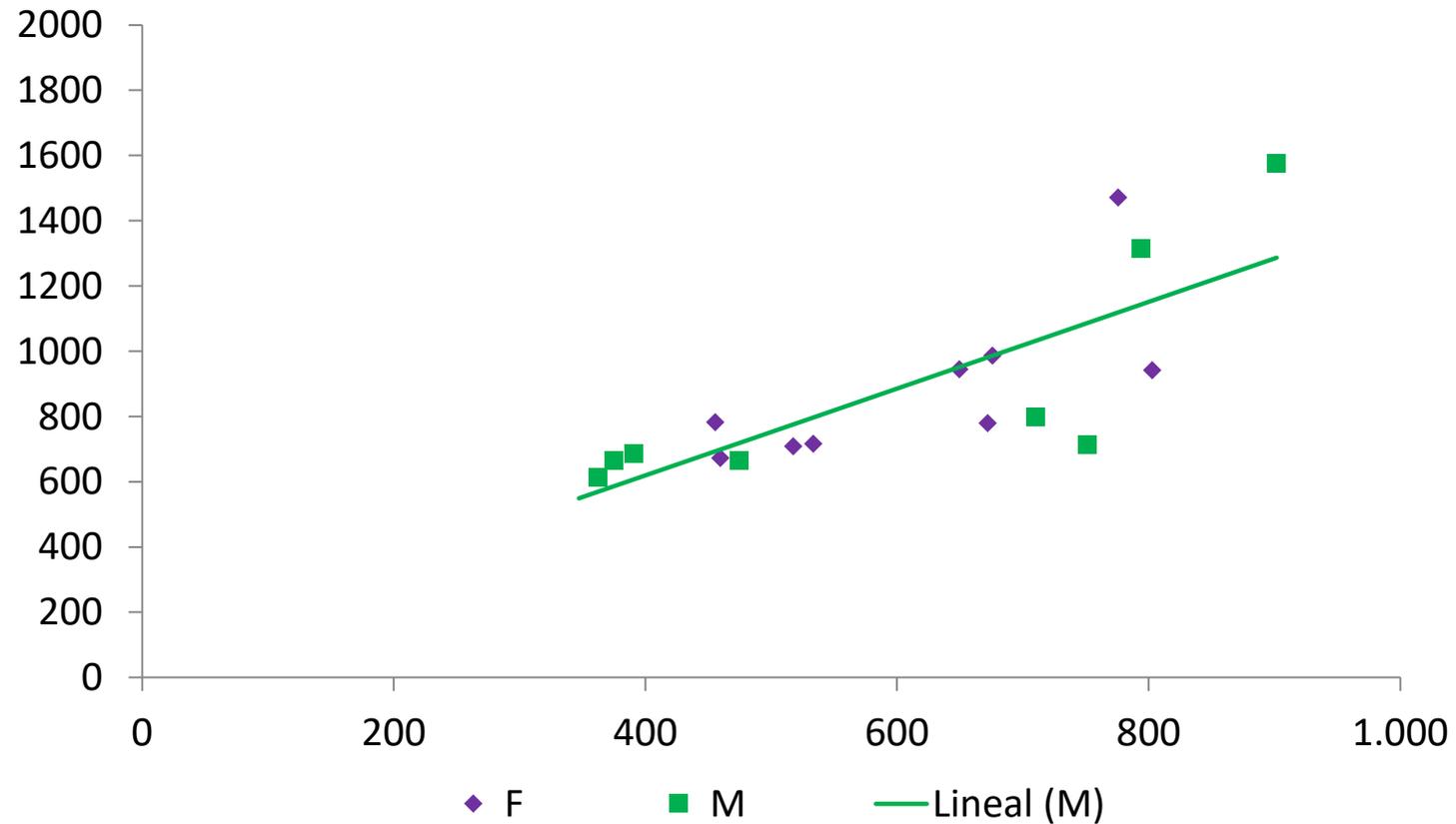
## Relación entre puntos y salarios promedio



Puesto de trabajo	Sexo predominante	Personas ocupadas	Salario promedio	Hombres ocupados	Salario promedio hombres	Mujeres ocupadas	Salario promedio mujeres	/1
Abogado	F	40	B/.1.471	13	B/.1.500	27	B/.1.457	
Agente de seguridad	M	15	B/.663	15	B/.663	--	--	
Asistente administrativo	F	45	B/.987	8	B/.938	37	B/.997	
Asistente de abogado	F	9	B/.944	--	--	9	B/.944	
Asistente de contabilidad	F	16	B/.780	1	B/.600	15	B/.792	
Asistente de recursos humanos	F	9	B/.782	2	B/.950	7	B/.734	*
Cajero	F	14	B/.709	3	B/.833	11	B/.675	*
Celador	M	15	B/.613	15	B/.613	--	--	
Conductor de vehículo	M	45	B/.687	45	B/.687	--	--	
Educador ambiental	F	11	B/.941	--	--	11	B/.941	
Guardaparque	M	260	B/.713	247	B/.716	13	B/.662	*
Inspector de recursos naturales	M	117	B/.799	100	B/.751	17	B/.1.078	***
Jefe de agencia	M	39	B/.1.313	34	B/.1.380	5	B/.862	*
Jefe de parque	M	15	B/.1.575	12	B/.1.482	3	B/.1.948	
Oficinista	F	18	B/.672	5	B/.650	13	B/.681	
Oficinista de control de bienes patrimoniales	N	13	B/.630	6	B/.649	7	B/.614	
Promotor ambiental regional	N	21	B/.863	9	B/.789	12	B/.919	
Secretaria	F	116	B/.717	--	--	116	B/.717	
Trabajador manual	N	39	B/.627	20	B/.616	19	B/.638	
Viverista	M	34	B/.665	32	B/.669	2	B/.600	

/1 Diferente de manera estadísticamente significativo al 1% (\*\*\*), al 5% (\*\*) y al 10% (\*)

¿Cuál sería el salario del cargo feminizado si le aplicáramos la relación que se verifica en el caso de los cargos masculinizados?



## Puestos de trabajo feminizados y posibles ajustes

Puestos feminizados susceptibles de ser ajustados	Puntos	Salario promedio	Personas ocupadas	Hombres	Mujeres
Asistente de contabilidad	672	780	16	1	15
Cajero	518	709	14	3	11
Educador ambiental	803	941	11	0	11
Secretaria	533	717	116	0	116

# Recomendaciones para evaluación con perspectiva de género

1. Compromiso de las partes (hito)
2. Capacitación
3. Diagnóstico (definición cargos a evaluar y de criterio F, M, N)
4. Definición de estrategia de recolección de información
5. Carta Gantt (con asignación tiempos y recursos), aprobada por líderes de las partes
6. Formación comité bipartito
7. Designación equipo técnico de apoyo
8. Plan comunicacional
9. Instrumento (ejemplo, cuestionario y escala de valores)
10. Trabajo en terreno
11. Informes de avances
12. Capacitación específica para evaluación
13. Evaluación
14. Tests de consistencia
15. Negociación ponderadores
16. Informe final y presentación
17. Plan de acción

## Recomendaciones

- Promoción de la ratificación de instrumentos normativos internacionales y procesos de seguimiento correspondientes.
- Promoción de las herramientas para reducir brechas salariales:
  - **Métodos de evaluación de los puestos de trabajo con perspectiva de género.**
  - Conocimiento estadístico // Transparencia:
    - Información para comparar salarios.
  - Códigos de buenas prácticas (gestión de personas, incluyendo promoción corresponsabilidad).
  - Sensibilización de actores que intervienen en las negociaciones bipartitas.
  - Promoción de diversidad en negociaciones bipartitas (cuotas).
  - Fortalecimiento de institucionalidad (inspectores/contralores/auditores).



UNIÓN EUROPEA

Financiado por la  
Unión Europea

**uah** / Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Alberto Hurtado

Gracias